

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CRISTIAN CAMILO VARGAS CHITIVA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE

BOGOTÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

NEGOCIOS INTERNACIONALES 5 JF

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPANSIÓN DE LA AGENCIA DE CARGA COLUMBUS  
INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDERS S.A.S A LA CIUDAD DE MIAMI EN ESTADOS  
UNIDOS

CRISTIAN CAMILO VARGAS CHITIVA

DIEGO GUSTAVO NEIRA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE  
BOGOTÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

NEGOCIOS INTERNACIONALES 5 JF

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

**CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN .....5**

**1. ANTECEDENTES.....7**

**2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....11**

2.1. CONTEXTO.....11

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....13

**3. JUSTIFICACIÓN .....14**

**4. OBJETIVOS .....14**

4.1. OBJETIVO GENERAL.....15

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....15

4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....16

**5. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....17**

5.1. RESUMEN.....21

5.2. PALABRAS CLAVE.....21

**6. CAPITULO 1.....22**

6.1. COMPETITIVIDAD .....22

6.2. INFRAESTRUCTURA.....25

<b>7. CAPITULO 2 .....</b>	<b>28</b>
7.1. COMPETENCIA .....	28
7.2. GEOGRAFIA Y DEMOGRAFIA .....	30
7.3. AMBIENTE ECONOMICO .....	31
7.4. AMBIENTE POLITICO Y LEGAL.....	32
7.5. AMBIENTE CULTURAL .....	34
7.6 AMBIENTE LABORAL .....	35
7.7 MODO DE ENTRADA.....	36
<b>8. CAPITULO 3.....</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>43</b>

## INTRODUCCIÓN

Los intercambios comerciales en Colombia han acentuado e incentivado reformas estructurales acorde a los procesos globalizadores, no obstante, aunque los últimos años ha habido un gran avance. En términos competitivos el país ha quedado relegado. Según el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial de 2016-2017, de 18 países en América Latina paso del puesto 15 al 12, pero en términos generales, de los 160 países que abarca dicho indicador, ya que lo superan el 58,8% de los países en desempeño logístico. Dicho desempeño abarca diversos factores, tales como la infraestructura, capacidad de eficiencia en despacho aduanero, tiempos de entrega, facilidad para coordinar embarques, facilidad para localizar y hacer seguimiento de envíos, entre otros (Banco Mundial, 2017). Factores que enfrentan constantemente los operadores logísticos que laboran en mercado colombiano.

En comparación, específicamente con Estados Unidos en términos de eficiencia según el informe emitido por el Consejo Privado de Competitividad basado en el DANE, para producir lo que puede realizar un solo trabajador estadounidense en el sector del transporte se necesita más del doble de personas. Adicional, en términos financieros, los costos en logística son 6,2% más altos en Colombia comparándolo con Estados Unidos (Encuesta Nacional de Logística “Colombia es Logística”, 2015).

Entre dichos operadores logísticos se encuentran los agentes de carga internacional, actores que operan como intermediarios a nivel nacional e internacional, y que según el Nuevo Estatuto Aduanero de 2016 le atribuye el concepto de persona jurídica autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), cuyo objeto es, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y organizar embarques, consolidar o desconsolidar carga y tramitar los documentos de transporte. De acuerdo a ello, es importante resaltar que esta distinción a nivel nacional es nueva, ya que anteriormente el agente

internacional de carga era un ente no regulado en el país, por lo que era víctima de confusión frente a su responsabilidad y labor con sus clientes. No obstante, a nivel general aún no está muy clara su distinción, y es por ello, que suele responsabilizarse frente a los riesgos e ineficiencias de los que son sujetos los operadores o proveedores que usualmente subcontrata para completar sus labores en la cadena logística (Gúzman, 2005).

De acuerdo a ello, los agentes de carga se enfrentan constantemente a una serie de variables que hacen más ardua su labor operativa en el mercado colombiano, evidenciando como opción para el manejo riesgos, reducción de costos y mayor competitividad, el internacionalizarse a un país que ofrezca mejores alternativas para sus actividades. Para ello este trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de expansión de una agencia de carga particular: Columbus International Freight Forwarders S.A.S a la ciudad de Miami en Estados Unidos. Teniendo como base las ventajas y alternativas en términos logísticos que este mercado ofrece. Donde lo anterior se abarcará con mayor rigurosidad en el desarrollo de este trabajo para lo que se establece como objetivo general analizar el contexto actual de los operadores logísticos en el mercado colombiano donde se identifique porqué la internacionalización para la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S es importante, teniendo como objetivo el mercado de Miami.

Para que se procederá a identificar las razones por las cuales la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S no presenta una alta participación en el mercado local colombiano. Analizando las principales variables a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse en el mercado de las agencias de carga en Miami. Examinando cuales serían las estrategias a tomar acorde a los resultados obtenidos.

## 1. Antecedentes

La existencia de falencias dentro un entorno competitivo en el marco de la logística colombiana ha generado que tanto riesgos como ineficiencias vean afectadas a pequeñas empresas como Columbus International Freight Forwarders S.A.S. Desde el entendimiento central de esta problemática, se sitúa el operador logístico en su forma más general, aquella que hasta el momento ha sido causal de incertidumbre por su vaga definición, que de acara a problemas jurídicos solo revela vacíos en la normatividad que se ha presentado para este sector.

Hasta hace aproximadamente 30 años el desarrollo de la logística daba sus primeros frutos fuente de una liberalización de la economía y mejores procesos de industrialización, pero con la evolución de lo que se conoce como logística, y la aparición del tema central, el agente de carga, la evolución del transporte tomo otro rumbo, creando paradigmas que si bien han sido enfrentados no todos han sido resueltos años atrás. El agente de carga ha sido uno de esos paradigmas dada su concepción dentro de la literatura, pues tal y como lo estipula Guzmán (2005) “El desarrollo de esquemas de transporte se ha dificultado debido a que los intermediarios han dejado de ser papeles secundarios para convertirse en protagonistas del sector logístico” (p. 4). Una vez se dio este fenómeno del protagonismo por parte de agentes de carga frente a la logística de Colombia, la literatura jurídica y la jurisprudencia tendrían que dejar su función hasta el momento de ocuparse del contrato de transporte.

Pero la situación de conflicto no parte solo del nuevo protagonismo de este actor frente a las dinámicas logísticas, parte de su vaga delimitación de deberes, derechos e incluso una definición y regulación apropiada que establezca las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de este actor frente a los negocios en los cuales participe (Guzmán, 2005).

Hasta el momento la delimitación teórica de un agente de carga es presentado como aquella figura atípica, que desempeña el papel de intermediación en cuanto a la contratación, y la ejecución de las clases de transporte, que dada su falencia de regulación presenta un constante riesgo de responsabilidad (CPC, 2016).

Esta figura no estaba regulada por ninguna ley, ni por algún decreto, se encontrará frente a figuras debidamente reguladas y tendrá constantes interacciones con actores como el transportador, las sociedades de intermediación aduanera, agentes marítimos o agente de transporte multimodal, transfiriendo el riesgo el cual presenta, a todos aquellos actores que confluyan dentro de un mismo espacio de negocios. Estos vacíos jurídicos solo generan incertidumbre dado que no se conoce si su labor es el transporte de la mercancía o gestionar el transporte de las mismas, dejando a la deriva los riesgos que la manipulación y transporte de mercancías en caso de imprevistos (Cappa, 2012).

Pero el contexto de todos los operados logísticos no se puede evaluar bajo los mismos riesgos dado que, en una economía de libre competencia, y con gran afluencia de actores en el marco logístico, se presentan diversidad de actores con diversidad de características, como es el caso de empresas multinacionales que ejercen el papel de operadores logísticos, tales como Blu Logistics S.A, los cuales dada su experiencia en el mercado y posicionamiento a nivel internacional le permiten afrontar esos riesgos que derivan de una ineficiente normatividad jurídica, sin preocupaciones y con una capacidad económica y confianza; hecho que no puede verse del otro lado de estos actores, y es del lado más vulnerable, pues tal como lo estipula Cappa (2012) “los operadores logísticos de pequeña o mediana escala, quienes dada su poca experticia dentro del mercado logístico, y en muchos de los casos con solo presencia nacional, no logran hacer frente a los riesgos que se derivan de una normatividad jurídica” (p. 35). Y otros que, por el desempeño logístico, surgen conforme la logística en Colombia evoluciona.



Pero los vacíos jurídicos, no son los únicos factores de riesgo que dentro de la logística deben ser analizados; las externalidades son uno de los términos claves para entender uno de los grandes riesgos que asumen los agentes de carga frente a su labor, dado que cada una de las operaciones ha generado un costo lo que va a influir directamente en los precios (Márquez, 2011).

Como antecesores y ejemplo de una eficiente política frente a estas externalidades se encuentra el ejemplo de Europa y Bélgica, quienes tomaron factores como la polución, gases de efecto invernadero, congestión, ruido entre otras, y aplicaron políticas para evitar que esto tuviera una influencia directa en los precios del mercado de mercancías, y los riesgos que deben asumir agentes de carga y empresas transportadoras.

Pero si bien las externalidades solo componen uno de los más pequeños riesgos dentro la logística, las deficiencias en infraestructuras componen uno de los puntos más álgidos de debate, que hasta el día de hoy no ha logrado ser solucionado. Así como lo estipula Rodríguez (2013) “Colombia posee una infraestructura vial limitada y de poca capacidad (...) aun cuando el 80% de la carga del país se moviliza en carretera (...) generando que los costes de se mantengan altos y se afecte la competitividad” (p. 20). Lo cual ha traído consecuencias significativas para Colombia, pues el valor de transporte internamente o a manera nacional ha superado el promedio de los costos que se evidencian en América Latina y el Caribe.

Para lograr evadir estos riesgos, el sector público, debe comprender que la infraestructura juega un papel importante al momento de alcanzar los estándares internacionales y competir frente a grandes economías, por lo cual sería pertinente como lo han hecho autores hasta el día de hoy, el cuestionarse del porque no se implementan políticas públicas eficientes frente a este tema (Rodríguez, 2013).

La interpretación que se ha les ha otorgado a los agentes de carga ha permitido que sus servicios y funciones dentro de la industria logística se vean incrementados, pues ahora prestan servicios de consolidación, desconsolidación, almacenamiento, embalaje, pick up entre otros, lo cual como se ha estipulado hasta ahora incrementa sus riesgos (Guzmán, 2005).

Y genera que el desempeño logístico como factor fundamental para la inserción a los mercados internacionales se vea en disminución, pues todas las variables expuestas por académicos y nombradas anteriormente deterioran el crecimiento del desempeño volcándolo a términos decrecientes. (CPC, 2016).

Algunas de las instituciones que se han preocupado por este desempeño logístico, es el Consejo Privado de Competitividad, declarando que si Colombia desea un sector de transporte de carga eficiente deberán realizarse ajustes en materia regulatoria y jurídica, con acciones específicas desde el sector público y privado (CPC, 2016).

Y aun cuando de este sector depende gran parte del dinamismo de la economía, las disparidades que se dan entre regiones son algunos de los limitantes y riesgos que actualmente corren los agentes de carga en cualquier medida, pues en Colombia hasta el día de hoy es necesario un promedio de ocho trabajadores para realizar las mismas funciones que un solo trabajador realiza en una empresa logística en Estados Unidos (CPC, 2016).

Pero no solo es la infraestructura vial, aquella que representa un riesgo para los agentes de carga y sus operaciones; uno de los sectores más afectados y al tiempo más importantes para las operaciones logísticas y de comercio exterior ha sido el sector portuario, el cual no cuenta con la suficiente tecnología o capacidad necesaria para permitir un número de operaciones eficientes por día.

De este modo Castro (2017) ha mencionado que “Actualmente en Colombia la infraestructura portuaria es aceptable, mas no suficiente para solventar la demanda mercantil” (p. 93). Hecho que evidencia uno de los riesgos indirectos que agentes de carga deben enfrentar pues, la mayor parte de las operaciones internacionales son llevadas a cabo por vía marítima, y demostrando que no hay suficiente capacidad para la demanda mercantil, deberán asumir riesgos en cuento a demoras, costos más altos, perdidas de clientes e incluso cancelación de negocios.

Actualmente, algunos de los riesgos nombrados anteriormente han sido mitigados mas no solucionados por lo que es constante el riesgo que deben enfrentar los agentes de carga frente a un mercado logístico que necesita una reestructuración, ofreciendo los mercados internacionales, específicamente el de Miami en Estados Unidos una opción viable para maximizar ganancias y minimizar los riesgos a los que se está expuesto, en este caso Columbus International Freight Forwarders S.A.S en el mercado Colombiano.

## **2. Definición del problema**

### **2.1. Contexto**

Columbus International Freight Forwarders S.A.S, es una agencia internacional de carga con un recorrido de más de 16 años en el sector del comercio exterior, y con un gran conocimiento en el área. Pese a esto, la empresa sigue catalogándose como una pequeña empresa, donde su internacionalización no ha pasado más allá de la exportación del servicio por medio de agentes intermediarios en los países comerciantes, haciendo los procesos más demorados.

Según Urrea (2011) las pequeñas y medianas empresas –PYMES de ahora en adelante- se encuentran en desventaja en comparación a las empresas de los países desarrollados, debido al limitado flujo de recursos financieros, tecnológicos e innovación.

Teniendo en cuenta de igual forma las variables coyunturales de Colombia, (el único país donde tienen presencia directa) hace que estén más expuestos a los riesgos derivados de operar allí. Un ejemplo claro de ello son los paros de transporte. Este hecho no solo representa obstáculos para la movilidad, sino que de igual forma, representa costos adicionales que la agencia de carga internacional tiene que asumir cuando subcontrata a una empresa transportadora (Guzmán, 2005). Por otra parte, el tipo de cambio es otra variable que afecta en gran medida las ganancias y el nivel de transacciones comerciales efectuadas por los clientes de Columbus International Freight Forwarders S.A.S, que se abstienen a importar o exportar. Sumándole la dependencia a diversos proveedores que interceden en los servicios que ofrece la agencia, como lo es el servicio de transporte o aduana, que, en el desarrollo de sus respectivas delegaciones y su responsabilidad frente al manejo de la mercancía del cliente queda en representación del agente de carga internacional su manejo.

Es por ello, que dichas variables hacen parte del resultado de los procesos de la agencia de carga sin pertenecer a ella formalmente, así mismo, asume los riesgos, obligaciones y deberes para la gestión (Marquez y Cantillo, 2011). Por otro lado, la ineficiente infraestructura con la que cuenta el país, y la creciente competencia por agencias de carga nacientes, y potenciales clientes y proveedores comerciales que no cuentan en Colombia con el respaldo que garantice la legalidad de sus actividades, hace que el agente de carga internacional quede expuesto a muchos riesgos (Gil, 2016).

De allí que Urrea (2011) afirme que sea de gran importancia para las pequeñas empresas que operan Colombia buscar nuevos mercados que permitan crear alianzas estratégicas donde se dé la creación de valor, flujo de información, conocimiento del mercado, competitividad, reducción de costos, aumento de productividad, entre otras ventajas que provee el expandirse. Allí la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S tiene su proyección al tener presencia directa en otros mercados, limitando en parte la cantidad de intermediarios que no representen a la empresa formalmente, haciendo más manejables los riesgos. Esto hace que sea más factible el acceso a los diversos canales de servicios e información que pueda ser utilizada para posicionarse en el exterior adquiriendo ventaja frente a los competidores.

En este sentido, la pregunta que orienta el siguiente trabajo es: ¿Por qué es necesaria la internacionalización de la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S al mercado de Miami?

## JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que la actividad del agente de carga es la de proveer servicios, coordinando los requerimientos que exija el cliente para la manipulación de su mercancía. De acuerdo a ello, el potencial de las agencias de carga en otros países depende de la cantidad de contactos que se manejen, donde estos provean las mejores tarifas posibles para así trasmitírselas a los clientes y poder ganarle valor a cada transacción, siendo alianzas estratégicas. Con Columbus International Freight Forwarders S.A.S, basándonos en su naturaleza operativa, la ampliación de sus contactos le otorgaría una mejor calidad a su servicio, y proyectaría su potencial en el sector externo brindándole la oportunidad de ser reconocida en el mercado. Donde se ofrezcan mejores alternativas para hacer negocios, esto incluye, un tipo de cambio favorable, localización geográfica estratégica, buena infraestructura, entre otros factores que pueden contribuir a fortalecer la empresa.

Es importante tener en cuenta en entorno del mercado al que se piensa entrar, donde factores competitivos, económicos, políticos y legales, sociales o culturales pueden influir en el desempeño de la empresa en dicho mercado.

De aquí que Miami sea un mercado potencial, ya que ofrece varios de los factores favorables mencionados anteriormente para que la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S pueda operar óptimamente. Para ello se requiere un análisis de mercado y de los diversos modos de entrada. Con el fin de elegir la mejor opción que garantice mejores ganancias y menor riesgo. De allí que la apertura de mercado por medio de un representante directo de la empresa según la Jefe del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad Eafit Gonzalez, M (2012) podría evitar en

alto grado dichos problemas. Por otro lado, se diversificarían los ingresos, y se tendría mayor control recursos tangibles e intangibles, mitigando los riesgos asociados a la tercerización.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Analizar el contexto actual de los operadores logísticos en el mercado colombiano donde se identifique porqué la internacionalización para la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S es importante, teniendo como objetivo el mercado de Miami.

### **4.2. Objetivos específicos**

1. Identificar las razones por las cuales la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S no presenta una alta participación en el mercado local colombiano.
2. Analizar las principales variables a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse en el mercado de las agencias de carga en Miami.
3. Examinar las estrategias a tomar acorde a los resultados obtenidos.

### 4.3 Metodología de la investigación:

Objetivos Específicos	Actividad	Estrategias	Evidencias
<b>Identificar las razones por las cuales la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S no presenta una alta participación en el mercado local colombiano</b>	Preguntar a la agencia las falencia que saben que tienen, y consultar artículos con información pertinente al tema	Preguntas a empresarios y personas que trabajan en el medio del comercio exterior.	Entrevistas con indicadores de las mayores falencias y posibles soluciones
<b>Analizar las principales variables a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse en el mercado de las agencias de carga en Miami</b>	Búsqueda de información, en bases de datos, artículos e información en entidades estatales	Artículos, información en portales web y bases de datos	Tablas de indicadores con las principales variables para poder internacionalizar la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S a Miami
<b>Examinar las estrategias a tomar</b>	Analizar proveedores potenciales que están manejando actualmente	Buscar en informes, artículos y en las	Precios que se manejan en el sector de agencias de carga



<b>acorde a los resultados obtenidos</b>	las agencias de carga en Colombia y Miami	propias agencias de carga.	
--	--	-------------------------------	--

## 5. Marco teórico-conceptual

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tuvo en cuenta varios conceptos en torno a los que se relacionaban aportes teóricos relevantes al tema los cuales se expondrán de manera narrativa a continuación:

Según Solano (2009) los riesgos son un factor a tener en cuenta a la hora de realizar una actividad, teniendo en cuenta que esta es la probabilidad de que ocurra o no un hecho indeseable. Es por tanto que en las actividades logísticas los riesgos son hechos que se deben, en lo posible, prever para así poder manejarlos. Teniendo en cuenta también que existen riesgos que se pueden o no evitar, y más aún cuando no se cuenta de diversificación, lo que hace su exposición más amplia (El economista, 2014).

Por tanto, según la teoría de la diversificación de riesgo Rugman (1981) afirma que lo que motiva a una empresa a internacionalizarse es diversificar su fuente de ingreso de sus actividades, en donde esto le provea un mejor manejo y protección de los riesgos derivados de los países en los que se encuentra operando ("Teorías sobre la internacionalización de las empresas", 2016). Riesgos derivados de las coyunturas negativas; por ejemplo, en Colombia: un paro de transporte.

Donde la internacionalización se entiende como el proceso donde se llevan a cabo los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios (Canals, 1994). No obstante, también hace referencia a "los flujos de inversión directa desde un país a otro" (Canals, 1994). Por otro lado, Root (1987) extiende este concepto, por cuanto no lo limita a lo anterior, sino también a otras funciones de la cadena de valor de una empresa. Y desde la perspectiva de Vahlne (1997) dicho proceso en las empresas pequeñas inicia en los mercados cercanos, donde se suele tener un contexto más conocido y que requiere menos recursos, pero que al ganar experiencia se decide expandir a los lejanos.

Desde el ejemplo tomado por Rave (2010) en su trabajo *La internacionalización de las empresas* habla como dicho proceso ha iniciado por la existencia de variables internas y externas las cuales potenciaron el proceso de internacionalización, donde:

En los internos se encuentran la necesidad de conseguir mercados externos ante la dificultad de asegurar una trayectoria de crecimiento sostenido a largo plazo sobre la sola base del mercado doméstico; y un importante elevado flujo de caja y una determinada dimensión económica que facilitan la disponibilidad de recursos propios y el acceso en buenas condiciones a recursos ajenos, lo que suministra, a su vez, una sólida capacidad de financiación del crecimiento sustentada en recursos de un tercero (p.7).

Allí el aporte de Porter (1990) es de utilidad, ya que nos explica como las variables de cada país pueden ser aprovechadas por la empresa para adquirir ventaja competitiva en dicho mercado. Por otro lado, se puede tener en cuenta a García-Canal, López, Rialp y Valdés (2002), ya que hablan de la importancia de las alianzas para complementarse en el mercado obteniendo recursos y habilidades para obtener un resultado óptimo y competitivo. Y dada la naturaleza del agente de carga, quien ofrece servicio vía diversos proveedores, la creación de alianzas estratégicas puede hacer a la empresa más competitiva. Recordando de nuevo su concepto según el Nuevo Estatuto Aduanero de 2016 quien lo conceptualizav como la persona jurídica autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), cuyo objeto es, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y organizar embarques, consolidar o desconsolidar carga y tramitar los documentos de transporte.

De igual forma, Volkmar (2003) propone que la participación de expatriados contribuye a fortalecer una cultura empresarial que facilite la transmisión de conocimiento para el desarrollo de las actividades operativas. Donde teniendo en cuenta el mercado al que se quiere entrar, es un factor

relevante, ya que en Miami se encuentra gran cantidad de migrantes latinos, y una gran cantidad colombianos. Donde Bonache, Brewster y Suutari (2001) desde un enfoque basado en los recursos, analizan este proceso de transmisión de conocimientos, capacidades y recursos como fuente de competitividad en un mercado extranjero. Entendiendo la competitividad desde el Centro de Estudios de Competitividad (s.f) como “la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios” (p.3). Donde la ventaja competitiva da como resultado dicha competitividad que se evidencia en el precio final y en la calidad del producto o servicio Final. Es allí, donde tanto el Consejo de Estudios de Competitividad (s.f) como el Foro Económico Mundial (2016) hablan de su relación con el concepto de productividad, en cuanto deriva menores costos y/u ofreciendo valor agregado en sus productos y/o servicios (Can, 2016).

Lo anterior es de bastante utilidad para las pequeñas como Columbus International Freight Forwarders S.A.S, las cuales son catalogadas en Colombia según la Ley 590 como empresas que cuentan con un personal entre 11 y 50 trabajadores. Con unos activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes ("PYMES en Colombia microempresas colombianas pequeña y mediana ACOPI EXPOPYME PROEXPORT empresa COLOMBIA BusinessCol.com", s.f.).

De acuerdo a ello esta categoría de empresas buscaría posicionarse y expandirse, donde el primer concepto se entiende como la percepción que tiene un consumidor –usuario en este caso- de mi empresa, servicio o producto frente a la competencia (Fajardo, 2009). Y respectivamente el segundo concepto hace referencia a la ampliación de las capacidades empresariales en términos internos y/o externos,

donde ambas opciones contemplan la adquisición de otras empresas, instalación de sucursales o nuevas plantas, entre otras estrategias de expansión ("edufinet - Expansión de la empresa", 2017).

## **5.1 Resumen**

Columbus International Freight Forwarders S.A.S, es una agencia internacional de carga con un recorrido de más de 16 años en el sector del comercio exterior, y con un gran conocimiento en el área. Pese a esto, la empresa sigue catalogándose como una pequeña empresa, donde su internacionalización no ha pasado más allá de la exportación del servicio por medio de agentes intermediarios en los países comerciantes. Teniendo en cuenta de igual forma los riesgos e ineficiencias a los que está expuesto en Colombia (el único país donde tienen presencia directa), hace que sea menos manejable el desarrollo de sus actividades, representando costos adicionales.

De acuerdo a ello, la ampliación de sus contactos le otorgaría una mejor calidad a su servicio, y proyectaría su potencial en el sector externo brindándole la oportunidad de ser reconocida en el mercado. De aquí que Miami sea un mercado potencial, ya que ofrece potenciales alternativas para hacer negocios. Para ello se requiere un análisis de ambos mercados donde se identifiquen características, ventajas y desventajas. Con el fin de elegir la mejor opción que garantice mejores ganancias y menor riesgo, otorgándole posicionamiento en el mercado fortaleciendo su competitividad.

**5.2 Palabras clave utilizadas:** Agente de Carga Internacional, PYME, Competitividad, Riesgos, Posicionamiento, Expansión, Internacionalización.

## **6. Razones por las cuales la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S no presenta una alta participación en el mercado local colombiano**

### **6.1 Competitividad:**

En Colombia, la competencia empresarial es cada vez más amplia, y en el campo de los agentes de carga internacional no se queda atrás. A medida que los intercambios comerciales se acentúan es usual que tanto personas como empresas deleguen la tarea de importar y exportar mercancías a las agencias carga internacional, ya que estas facilitan los tramites, y ante todo los hacen más seguros. Es por ello que en portales como Catalogo de Logística se encuentran más de 40 agencias de carga solo en Bogotá, en donde sus características no son muy distintivas entre ellas, realmente su distinción resalta en términos de precios y proveedores, es por ello, que las agencias de carga pequeñas y no reconocidas suelen estar relegadas en el mercado (Catalogo de Logística, s.f).

Por otro lado, según el DANE (2017) el comercio en Colombia está en un dinamismo amplio, en términos de exportaciones, estas crecieron un 7% en comparación con el año 2016, con una representación total de US\$ 17.461.9 millones. Donde a nivel general todos sus sectores se han dinamizado y se pronostica un escenario positivo para el resto del año. Es por ello, que la creciente necesidad de hacer transacciones comerciales dinamiza el nacimiento y fortalecimiento de la competencia en el mercado de los agentes de carga internacional.

De acuerdo a ello, en foros como los que se realizaron en el 22° Encuentro de Gerentes de Logística y Supply Chain, evento dirigido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el ponente Bianchi (2016) enfatizó en la necesidad de innovar en los procesos operativos para

así distinguirse en el mercado, donde, por ejemplo, la apertura de una sucursal provee mejor experiencia en el campo, al igual que herramientas indispensables para ofrecer un mejor servicio. Siendo así, el valor agregado el factor diferencial entre una u otra empresa.

Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional (FITAC) enfatizo en la necesidad de regular la práctica ilegal representada en la firma del Acuerdo de Entendimiento, ya que dichas prácticas dificultan en ambiente competitivo. Esto se refleja en precios irregulares, servicios inseguros, prácticas desleales que tanto nacional como internacionalmente han impedido fortalecer legalmente las pequeñas empresas que compiten frente a otras que operan en un marco ilegal (Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional, 2013).

En dicho aspecto Gil (2016) dice que es evidente que la débil existencia de un marco jurídico regulatorio de las actividades comerciales realizadas por algunas empresas, ha debilitado la competencia sana en el mercado del comercio exterior, incentivando a la creación de empresas fachadas que tienen como fin las actividades ilícitas, como el narcotráfico dejando al margen de buenas oportunidades comerciales a las pequeñas empresas legalmente operantes, y que probamente pueden ver en el débil marco jurídico colombiano y las ostentosas ganancias de las actividades ilícitas un incentivo para las prácticas ilegales.

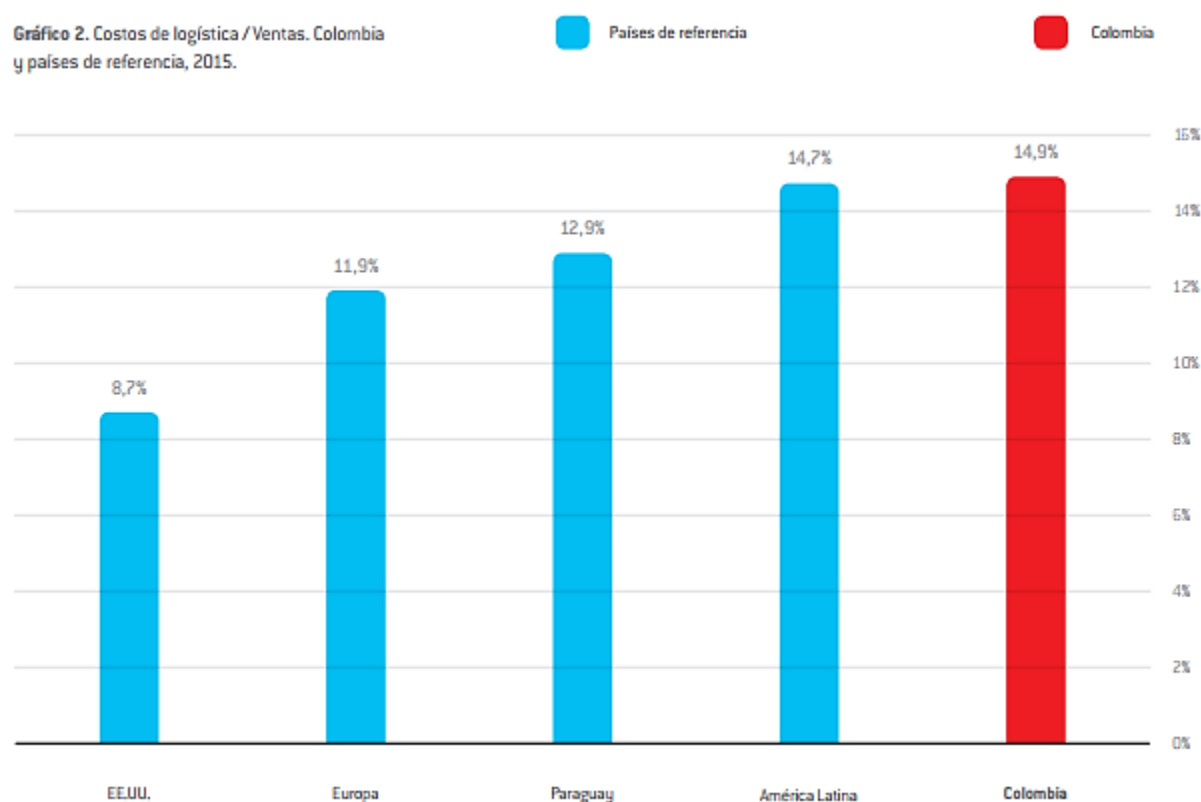
De igual forma el Consejo Privado de Competitividad, mediante su Plan de Trabajo *Iniciativas para Desempeño Logístico 2017*, mencionan el gran gasto logístico y operativo en el que incurren las empresas que trabajan en el área de logística, ya que en Colombia se necesita más de 8 trabajadores en el sector del transporte para crear el mismo valor en este mismo sector en Estados Unidos, lo que implica reducción de ganancias y eficiencia (Grafico 1 y Grafico 2).

Gráfico 1. Productividad laboral relativa de Colombia frente a Estados Unidos (EE. UU. = 100%), 2014.



**Nota:** La productividad laboral relativa del sector transporte de Colombia equivale a la productividad laboral de este sector (PIB del sector/número de trabajadores) como porcentaje de la productividad laboral del mismo sector en Estados Unidos. Fuente: DANE - BEA. Cálculos Consejo Privado de Competitividad.

Gráfico 2. Costos de logística / Ventas. Colombia y países de referencia, 2015.



Fuente: Encuesta Nacional de Logística "Colombia es Logística" y Plan Nacional de Logística de Paraguay, 2013.



## 6.2 Infraestructura:

En infraestructura en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (2016) Colombia ocupa el puesto 78 de 160 países. En dicho índice se abordan temas de infraestructura, envíos internacionales, calidad de logística, rastreo y seguimiento, entre otras variables de comercio exterior. Enfáticamente en infraestructura Colombia está en el puesto 95, y en cuanto a eficiencia y competitividad está en el puesto 83 de entre 136 economía en el Enabling Trade index 2016–The World Economic Forum.

Del mismo modo, estos temas también fueron platicados en el Encuentro de Gerentes de Logística y Supply Chain, donde se dio merito a los avances que han realizado para agilizar los trámites comerciales. Avances como en nuevo puerto de Agua Dulce en Buenaventura, o las inversiones en el puerto de Cartagena donde se espera la llegada de al menos US\$ 93 millones, que, entre otros avances, han logrado dinamizar el comercio exterior en el país. Factor que del mismo modo ha contribuido a aumentar la demanda de agentes de carga.

En términos de infraestructura también se ha pronunciado la Misión Logística de Planeación, en donde se mencionó el déficit en términos de infraestructura que el país tiene, los cuales se acentúan en problemas coyunturales como en los paros de transporte. Es por ello, que se exalto la necesidad de fortalecer e implantar corredores logísticos y de transporte intermodal. De ahí la importancia de volver a la logística primordial en el contexto nacional por vía de la política pública sea necesario (Espinosa, 2016).

Uno de los avances que se propone en el Plan de Trabajo del Consejo Privado de Competitividad es el implemento de tecnología unificada de rastreo y los sistemas de posicionamiento satelital para la

trazabilidad de la mercancía en los procesos logísticos, donde por medio de una plataforma administrada por el Ministerio de Transporte se agilice el proceso de toma de decisiones en los puertos, o adelantar procesos con la carga. Así mismo, se efectuaría la generación de alertas oportunas a los operadores de puerto, o los operadores pertinentes. Donde también se consoliden las plataformas logísticas para facilitar el almacenamiento y distribución de la carga, para lo que se exalta la necesidad de capital privado.

No obstante, el flujo de capital privado en infraestructura se ve dificultado por la existencia de costos regulatorios que obstaculizan su inversión, en especial, en términos de distribución de los espacios físicos, para lo que el Consejo Privado de Competitividad recomienda “la elaboración de un plan de corto plazo para la revisión del uso del suelo en municipios con actualización del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en 2016 y 2017”, donde agentes públicos y privados presenten propuestas de zonificación logística en dichos territorios donde las actividades logísticas se verían dinamizadas, según el Plan de Trabajo sería estos:

1. Municipios aledaños a Bogotá: Soacha, Mosquera, Chía, La Calera, Choachí, Funza, Sibaté, Cota, Cajicá y Madrid.
2. Municipios aledaños a Cartagena: Santa Rosa, Turbaco y Turbana.
3. Municipios aledaños a Barranquilla: Puerto Colombia, Tubará, Galapa y Soledad.
4. Municipios aledaños a Buenaventura: Calima, Dagua, Cali y Jamundí.
5. Municipios aledaños a Barrancabermeja: Puerto Wilches, Puerto Parra, Simacota, San Vicente de Chucurí y Girón.

Dicha infraestructura especializada agilizaría los tramites y haría más competitivo al sector, tal y como lo expresa Juan Carlos Rondón, director de la Maestría de Comercio Internacional de la Universidad Sergio Arboleda “La facilitación de infraestructura especializada es crucial para que se

reduzcan los costos logísticos, los tiempos de transporte y las distancias entre los puntos de entrega”. Es de resaltar por otra parte, que con la instauración del Programa 4G se disminuirían los tiempos en promedio 30%.

Gráfico 4a. Ahorros en los tiempos de viaje con el Programa 4G: tramo Bogotá-Buenaventura.

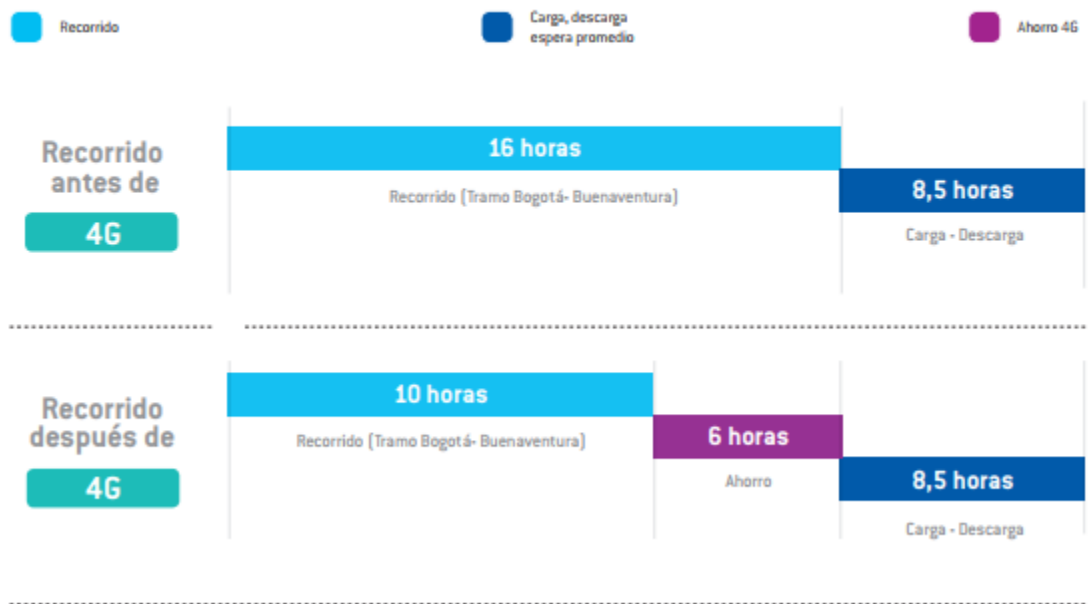


Gráfico 4b. Ahorros en los tiempos de viaje con el Programa 4G: tramo Bogotá-Cartagena.



Fuente: ANI y DNP. Cálculo: Consejo Privado de Competitividad.

## **7. Principales variables a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse en el mercado de las agencias de carga en Miami.**

### **7.1 Competencia:**

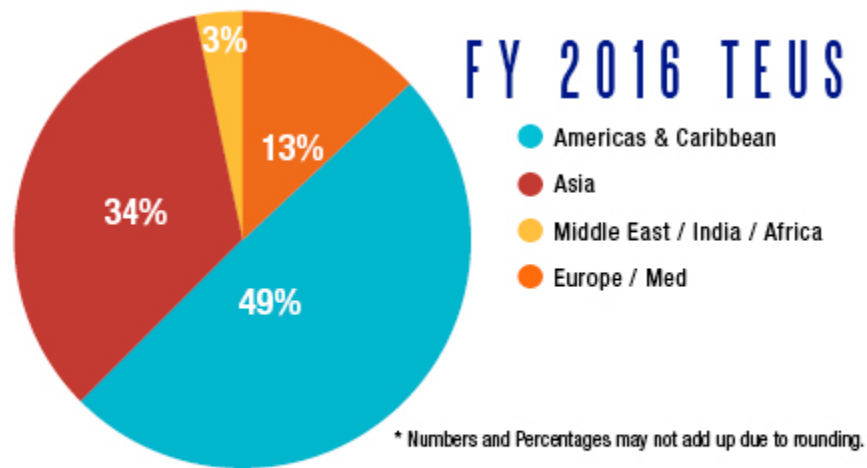
Teniendo en cuenta que Miami es un centro de inmigrantes, en su mayoría de habla hispana, según Plaza (2007) esta ciudad es un enclave estratégico para iniciar un negocio, ya que allí se encuentra población con alto poder adquisitivo. En donde la inestabilidad de Colombia ha incentivado que un gran número de personas entre la clase media y alta migre a esta ciudad, en parte por la afinidad latina que este lugar tiene. En consecuencia, este flujo inmigrante ha traído consigo un impulso emprendedor y de competitividad gracias a su multiculturalidad (Portafolio, 2017).

Su competitividad se da gracias a su fuerte infraestructura en términos de transporte. Donde el transporte aéreo, marítimo, ferroviario y terrestre está bien articulado, encontrando una gran cantidad de agencias con servicios regulares. Incluso se le ha catalogado como el nudo de transporte aéreo entre Estados Unidos y Latino América, o la Puerta de las Américas (Barragán, s.f).

Es por ello que la División de Estadística de las Naciones Unidas posiciono el servicio de transporte como el más comercializado. Representando en el año 2013 su exportación un 35,09%, y su importación un 25,94%, siendo entre el 35,09%. Vale aclarar que ambas divisiones el volumen de servicios de transporte aéreo fue el de mayor participación a comparación con el marítimo, con un 26,35% para exportaciones, y con un 14,36% para importaciones ("ESTADOS UNIDOS: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS", s.f.).

Es de resaltar que según el portal Procolombia (s.f) existen grandes oportunidades comerciales, que para una Agencia de Carga se traduciría en clientes potenciales, donde se destaca específicamente que en textiles cerca del 90% de la oferta en este país es importada, y Colombia tiene potencial en este aspecto.

No obstante, en cuanto a infraestructura en el transporte marítimo se han invertido más de \$1 millón de dólares atendiendo un volumen de carga adecuado para la demanda del mercado, donde la nueva generación de contenedores puede ser ágilmente manipulada (Port Miami, 2017).



*\* Data reflects volume for the fiscal year that ended September 30, 2016.*

Cargo Volumes					
Item	2012	2013	2014	2015	2016
TEUs	909,917	901,454	876,708	1,007,782	1,028,156
Cargo Ships Docked	1,649	1,348	1,231	1,422	1,081
Inbound Tonnage	3,886,315	3,961,208	3,871,906	4,567,926	4,749,255
Outbound Tonnage	4,222,135	4,019,319	3,827,980	4,045,813	4,028,719
Total Tonnage	8,108,450	7,980,527	7,699,886	8,613,739	8,777,974

Fuente: Port Miami, s.f

Por otro lado, el hecho de tener acceso al sistema bancario de EEUU, provee un ahorro en costos operativos, ya que las transacciones comerciales se realizan en el país. En donde especialmente en el estado de Florida el trámite para la constitución empresarial es bastante ágil, y en términos de impuestos no se cobra el income tax (Barragán, s.f).

## **7.2 Geografía y demografía:**

En términos demográficos Miami cuenta con 435.579 habitantes. Y su locación geográfica facilita el intercambio de mercancías con los países de América Latina, siendo en Miami en relación a Colombia, la ciudad estadounidense con el flete más económico, y por su cercanía, con los trayectos más cortos. Del mismo modo, la hora local de la ciudad se acomoda bastante bien al horario laboral en Colombia por lo que el contacto se facilita ("Oficina Comercial PROCOLOMBIA Estados Unidos", s.f.).

En términos geográficos, su puerto se encuentra en el centro del hemisferio occidental por lo que es bastante concurrido en términos de comercio internacional, donde su cercanía al Canal de Panamá les proporciona acceso rápido a los consumidores del mercado estadounidense. Además, posee una red amplia de operadores de terminales de carga, donde se destaca su asistencia especialmente en trámites de contenedores (Port Miami, s.f)

### **7.3 Ambiente económico:**

El nivel de ingresos es elevado, en términos generales, Estados Unidos es la mayor potencia mundial, posee un alto nivel de endeudamiento, y su nivel de exportación es elevado. En millones de USD su nivel de importación de servicios de 2015 a 2016 fue mayor al de bienes, siendo 469.110 a 503.053 respectivamente para cada año. Y en exportación de servicios sucedió lo mismo, pasando de 690.061 a 752.411 (World Trade Organisation, 2017).

De igual forma, sus sectores económicos son muy fuertes, principalmente el sector agrícola, con productos como el maíz, soja, carne de res y algodón. Dichos productos son altamente comercializados. Por otro lado, el sector industrial es bastante representativo, cerca del 20% del PIB. No obstante, su sector principal es el de los servicios, representando más de tres cuartos del PIB, ya que en términos porcentuales es el sector que mayor valor añadido y empleo genera (World Bank, 2016).

En términos empresariales, su entorno es bastante favorecedor hacia los emprendedores, según The Economist (2014), su pronóstico 2014-2018 califica a Estados Unidos con un 8.25, basándose en su entorno político en cuanto a las políticas de libre empresa y de la competencia en inversión extranjera, comercio exterior, calidad de la infraestructura, entre otros ("Business Environment Rankings Which country is best to do business in? From The Economist Intelligence Unit", 2014).

#### **7.4 Ambiente político y legal:**

La república federal de los Estados Unidos tiene un sistema democrático reflejado en la división de poderes en varias ramas del gobierno; Legislativo, ejecutivo y judicial. Cada rama tiene características particulares, en el legislativo está el Congreso, que está compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes; El Senado tiene autoridad para ratificar un tratado, y para aceptar o rechazar propuestas presidenciales; La Cámara de Representantes inicia proyectos de ley que pasan al Senado para su aprobación. En el poder ejecutivo existe el presidente que no tiene autoridad para la creación de leyes, sin embargo, como representante máximo el Jefe de Estado debe defenderlas; Está claro que los Estados Unidos tienen 50 estados semi-soberanos donde cada estado tiene un representante con su propia legislatura y cada representante tiene poder de voto para este presidente. Por otro lado, en el Poder Judicial están los tribunales federales, estatales y locales. Es por eso que el sistema político de los Estados Unidos se destaca por un equilibrio de poder (Brito, 2016).

Su sistema es claramente bipartidista, donde el Partido Demócrata destaca con un perfil progresista en el ámbito social, y apoya que el gobierno interceda como regulador del campo económico. Por otro lado, está el partido republicano, que se destaca con un perfil conservador en el ámbito social, apoya al capitalismo liberal y se esfuerza por la defensa nacional ("Analizar mercados: Estados Unidos", 2017). En este último perfil podemos encontrar recientemente elegido Presidente Donald J. Trump y Vicepresidente Michael Pence. Sin embargo, es claro que históricamente el ambiente político de los Estados Unidos ha sido destacado por varios matices que han dado un perfil particular a cada período presidencial, dando lugar a diferentes escenarios políticos y económicos nacionales e internacionales.



Por otra parte, en términos de transporte marítimo la entidad reguladora es el Ministerio de Transporte de Estados Unidos - Administración Marítima, en donde también se encuentra establecida una Red de Agentes de Carga que pueden proveer mejor información y tarifas sobre este servicio. En el transporte aéreo se encuentra la Administración Federal de Aviación, donde es de igual forma importante, establecer contacto con la red de profesionales del transporte aéreo. En el transporte terrestre la Administración correspondiente es del Ministerio de Transporte de Estados Unidos – Administración Federal de Carreteras. Por último, en el transporte por vía férrea la entidad correspondiente es la Administración Federal de Ferrocarriles, donde de igual forma se puede consultar las líneas de transporte autorizadas en este sector ("ESTADOS UNIDOS: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS", s.f.).

En aspectos legales, el exportador debe estar adherido a la Normativa de Administración de la Exportación, que en inglés es Export Administration Regulations (EAR), donde se diligencie el Formulario 7525-V de la Declaración de Exportación del Remitente (Shippers Export Declaration, SED) para mercancías con un valor mayor a los 2.500 USD ("Analizar mercados: Estados Unidos", 2017). De igual forma, para construir una sucursal en Miami se debe contar con una visa L1(transfer) o E2(inversor), aunque en muchos casos, según Cots (2016) el visado no es siempre obligatorio. Posteriormente se debe solicitar un registro en el estado de Florida. Una vez registrado, se debe tener un número de identificación ID de empleador o EIN, donde también se establezca la dirección física para el envío de correspondencia. No menos importante, es que según la característica de la empresa se deben empezar a pagar determinados impuestos (Merino, 2016).

En cuanto a la caracterización legal de la empresa, la modalidad Limited Liability Company (LLC) es ventajosa para quienes no residen en el país, eso sin nombrar su provechoso en términos de sus obligaciones tributarias, trámites administrativos y de manipulación de riesgos (Barragán, s.f). Dicha

empresa está sujeta al Código de Impuestos de la Florida, donde debe presentar su declaración de renta con representación en el formulario F-1065. Se deben evidenciar los ingresos de la empresa y de sus propietarios bajo el impuesto de trabajo (en una sola cuenta) en el formulario F-1120 ya que estos no están exentos de impuestos. Del mismo modo, la LLC es una plataforma para el desarrollo de operaciones presenciales o a distancia.

En términos de propiedad, la LLC puede ser declarada como perteneciente a una sola persona o a una sociedad. Donde su calidad es duradera, por lo tanto, dicho negocio no puede ser finalizado así su(s) propietario(s) muera(n). Teniendo en cuenta que, si es el caso de sociedad la propiedad, en caso de pérdidas y/o ganancias estas pueden ser asignados o separados, sin que esto signifique transferir la propiedad a otros ("Florida LLC advantages and disadvantages", s.f.).

Es de aclarar que la LLC es considerada una empresa con fines de impuestos federales, por tanto, si el 50% o más de los intereses a capital y sus beneficios son vendidos o intercambiados en un periodo de 12 meses, dicha empresa será dispuesta con propósitos de impuestos federales. Por otro lado, si más del 35% de sus pérdidas se asignan a los que no la administran, la LLC puede perder su capacidad contable en efectivo como herramienta de pago ("Florida LLC advantages and disadvantages", s.f.).

## **7.5 Ambiente cultural:**

Culturalmente Estados Unidos es muy diverso, y específicamente Miami es una ciudad caracterizada por ser multicultural en términos hispanos, ya que más del 60% de su población tiene esta procedencia. Sin embargo, en esta ciudad prima el bilingüismo por lo que es predilecta para el emprendimiento de negocios destinados a los servicios, por su mano de obra (El arte y la cultura, un escenario en crecimiento en Miami, 2016).

Un aspecto a tener en cuenta es el COLOMBIA TRADE EXPO INTERNACIONAL es un expo congreso que se realiza año tras año en la ciudad de Miami Date en el Miami Airport Convention Center, en donde se reúnen empresarios colombianos y estadounidenses que les permite incrementar las relaciones comerciales, en donde se reúnen expositores de ambos países y que atrae a miles de visitantes en donde permite conectar y hacer negocios. (Escobar, 2017)

Se puede resaltar la biodiversidad de Miami en donde encontramos diferentes culturas, pero la principal cultura es la latinoamericana, que se ha venido posesionando en la ciudad debido a sus migrantes procedentes de países de todo Latinoamérica, este es un factor importante y competitivo para las personas y empresas latinoamericanas, ya que en esta ciudad van a recibir apoyo. Otro factor favorable es el idioma, en Miami se hablan dos lenguas, español e inglés, y gracias a esto las empresas latinoamericanas tienen una gran ventaja en donde la necesidad de comunicarse no se dificulta.

## **7.6 Ambiente laboral:**

Según Univisión un trabajador promedio en estados unidos trabaja entre 30 y 40 horas a la semana, el horario laboral es de lunes a viernes de 9 a.m. a 6 p.m. Las vacaciones a trabajadores nuevos es muy reducida en comparación a otros países, en donde en un año las vacaciones pagas son solo de 2 semanas, trabajando año tras año va a aumentando el número de días de vacaciones, en estados unidos pueden despedir a una persona sin ningún tipo de problema, y sin indemnización alguna, el único seguro en un trabajo es tener las ganas y el potencial para trabajar, en la mayoría de empresas estadounidenses los empleados encontraran personas de culturas y entornos distintos (Maneras de crear un mejor ambiente laboral: información que todo jefe debe saber, 2016).

El salario mínimo en estados unidos es de 7 dólares la hora, aunque la mayoría de empresas a trabajadores nuevos pagan entre 7 y 12 dólares la hora, también algunas empresas agregan beneficios como seguro médico, dental de la vista, de vida y plan de pensiones, el seguro de trabajo es algo fundamental de todas las empresas americanas que proporciona dinero y atención medica si un trabajador se queda invalido por un accidente de trabajo, las leyes de compensación están diseñadas para proteger a aquellos trabajadores que tengan un accidente mientras trabajan (Maneras de crear un mejor ambiente laboral: información que todo jefe debe saber, 2016).

En cuanto al alquiler de oficinas para desarrollar las actividades de la empresa Columbus International Freight Forwarders S.A.S. se encuentran precios muy accesibles en lugares estratégicos como cercanías al aeropuerto internacional de Miami, alquilar una oficina cerca al aeropuerto de Miami tiene un valor entre los 600 y 1000 dólares dependiendo de la dimensión de la oficina (LOCANTO, 2016).

### **7.7 Modo de entrada:**

Teniendo en cuenta que Columbus International Freight Forwarders S.A.S quiere ampliar sus actividades operativas en el mercado de Miami, buscando expandir su red de proveedores y clientes donde se representa a la empresa directamente. Una sucursal sería la entidad precisa para esto, ya que así compartirían actividades, riesgos y ganancias. Siendo la administración de los representantes de la matriz. No obstante, se debe tener en cuenta que dicha sucursal debe llevar su propia contabilidad ("Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una | BBVA con tu empresa", 2012).

## **8. Estrategias a tomar acorde a los resultados obtenidos**

Las estrategias son procesos que se llevan a cabo con fin de ganar ventaja competitiva en determinado mercado, siendo intentos que difieren según variables de identificación, protección y exploración de habilidades y recursos con los que se cuenta (Tallman 1991).

Dicho esto, es necesario que desde el enfoque de recursos y capacidades se dimensionen los riesgos a los que puede ser vulnerable en el mercado extranjero, teniendo en cuenta la madurez del mercado al que se quiere ingresar. Para Car (1993) el aprendizaje de empresas ya radicadas en este mercado y en el sector que se piensa operar es de gran ayuda. Por lo que la transmisión de conocimiento y experiencias puede evitar caer en errores anteriormente cometidos puede garantizar la supervivencia de una nueva empresa. En este caso, no se puede rechazar la idea de la constitución de joint venture con un agente de carga de Miami, que igualmente se beneficie de la experiencia de Columbus International Freight Forwarders S.A.S en el mercado colombiano.

García-Canal, López, Rialp y Valdés (2002) apoyan esta estrategia de disposición de recursos complementarios, enfatizando en la importancia de la ganancia por ambas partes para el mantenimiento de dicha alianza.

Fahy (1996) enfatiza que específicamente las empresas que operan en el sector de los servicios y quieren llegar a un nuevo mercado son bastante vulnerables a la imitación, tanto como acción tomada por la misma empresa a internacionalizarse, como de los competidores ya existentes. Teniendo esto claro el mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo es primordial para la obtención de nuevos clientes y el propio crecimiento de la empresa. Por lo que se recomienda la ejecución de mecanismos de

aislamiento que eviten la imitación. Allí la calidad del servicio, los precios, el valor agregado especial que se le puede hacer a cada operación logística, como lo es la otorgación de crédito a clientes corporativos y/o confiables podrían diferenciarlos entre la competencia.

Es relevante la valoración de los parámetros que definen los niveles de servicio, en el que se valoran las variables internas y externas que influyen los costos. Donde en la red intermodal colombiana se podría facilitar los procedimientos logísticos estudiando los costos internos referidos al valor del tiempo y los costos de operación; conjunto, al análisis que influyen los costos externos: congestión, accidentes, polución, efectos sobre cambio climático y daños a infraestructura que pueden alterar el destino final de la mercancía (Márquez, L., & Cantillo, V., 2011).

Es por ello que considerar fusionarse con los proveedores que completan la cadena logística para la entrega de la mercancía podría reducir en alto grado los costos. O, por otro lado, inicialmente la compra de una red de flotas puede articular mejor el servicio, por cuanto a experiencias pasadas en Columbus International Freight Forwarders S.A.S se ha evidenciado la existencia de costos irregulares y de prácticas desleales en el desarrollo de la actividad en carretera.

Como opción se puede encontrar a Litecar S.A, una empresa con la que se ha trabajado en varias ocasiones, pero que, sin embargo, igual que Columbus International Freight Forwarders S.A.S no cuenta con la competitividad para enfrentar las variables del mercado colombiano anteriormente expuestas. No obstante, Litecar S.A cuenta con un alto nivel calificado, que le ha otorgado reconocimiento por su servicio profesional certificándola ante el Business Alliance For Secure Commerce (BASC) ("Empresas Certificadas BASC Bogotá Colombia", 2017).

De igual forma, una vez establecido en el mercado extranjero desde el enfoque de recursos y capacidades la contratación de expatriados junto con residentes contribuiría al intercambio de

conocimientos y al flujo de dialogo de manera que pueda ser aprovechada para ganar cultura empresarial y fortalecer los lazos con el país donde se encuentra la sede principal. Del mismo modo, el intercambio de empleados a ambas sedes le otorga fortalecimiento a la empresa en cuanto al conocimiento integral de su capital social, donde se fortalezcan y se traten debilidades tales como el idioma o ineficiencias procedimentales (Volkmar, 2003).

Se recomienda en el mercado extranjero crear una alianza de proveedores certificados que le otorguen confianza a cada transacción, y si es posible, en un futuro realizar fusiones y/o adquisiciones donde la manipulación de la cadena logística no quede tercerizada, maximizando ganancias y manipulando mejor los riesgos. Donde la manipulación de recursos sea cada vez más extensa dando como resultado mayores inversiones y capacidad productiva (Sallenave, 1985).

No obstante, si la empresa inicialmente busca libertad y controlar completamente la inversión directa por medio de la creación de una nueva empresa en calidad de LLC como anteriormente se mencionó. Enfatizando en la importancia de buscar acuerdos de cooperación que fortalezcan la competitividad de los involucrados sin perder su independencia (Thompson & Strickland 2004, p. 214). Ya que se buscaría compensar sus ventajas y/o ineficiencias, mermando altos costes y posibles riesgos (Jarillo, 1991). Lo que podría realizarse como se dijo anteriormente inicialmente con una empresa de transporte, en Colombia: Litecar, en Miami: Freightshipit.

Esta última es reconocida en el mercado por su experiencia y calidad servicio por medio de precios muy bajos. La cual no solo se desempeña en Estados Unidos, sino internacionalmente. Destacan igualmente por su eficiencia y seguridad en el manejo logístico por lo que tienen una gran cartera de clientes y proveedores que pueden ser de utilidad para Columbus International Freight Forwarders S.A.S. ("freightshipit - Technology Based Shipping and Logistics Company", s.f.).

Sin embargo, 4hlogistics LLC ofrece la oportunidad de iniciar la inversión con una flota propia que permitiría establecer una red de transporte al absoluto control de la empresa, lo cual se podría hacer cuando por medio del intercambio de conocimiento del mercado y la administración logística de transporte terrestre se sea confiable administrar sus propios clientes en todo el territorio estadounidense.

Concretamente 4hlogistics LLC ofrece la oportunidad de negocio de esta forma: 1. Se realiza una inversión mínima de 60.000USD que incluye permisos y regulaciones para el desarrollo logístico. 2. Se busca constituir una flota de camiones de carga al nombre de Columbus International Freight Forwarders. 3. Se asegura una rentabilidad con inversiones que van por encima de los 100.000USD, donde las ganancias son cobradas cada mes junto a un reporte ("Transporte Logístico en USA ~ Negocio de camiones en miami - camion", s.f.).

Para realizar lo anterior es necesario el manejo de carga frecuente lo cual se consigue por medio de la búsqueda de clientes que manejen volumen de carga constante. Por lo que internamente la empresa debe contar con excelentes comerciales que capturen negocios confiables.



## Conclusiones

A partir de lo anterior se puede resaltar que en el Colombia se han hecho avances en el área del comercio, donde la infraestructura ha tenido buena inversión, complementando con ayuda externa se ha logrado fortalecer y complementar algunos sectores que suelen presentar deficiencias. No obstante, en términos competitivos aún quedamos relegados frente a países desarrollados, como Estados Unidos. Y eso lo demuestra los índices y estándares internacionales que posicionan al país en un puesto muy inferior, dando cuenta del retraso existe en innovación, eficiencia y reducción de costos, lo que dificulta la actividad de pequeñas empresas que no pueden competir con grandes empresas con alcance internacional directo que les provee posicionamiento y mejores ganancias.

De aquí que la internacionalización le otorgue un valor agregado a las pequeñas empresas, que buscan expandir su potencial y adquirir conocimientos en mercados extranjero. Sin embargo, se debe resaltar que teniendo en cuenta la naturaleza operativa de las agencias de carga internacional, la creación de alianzas estratégicas, incluso fusiones y/o adquisiciones con otras pequeñas empresas podría fortalecer su presencia en el extranjero, contando con más recursos y manipulación de actividades en el mismo territorio colombiano.

Por otra parte, basado en el referente teórico de la diversificación de riesgos, la creación de alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones tanto en Colombia como en Estados Unidos reducirían los costos en cuanto a la tercerización. De igual forma, aunque se tiene como perspectiva los riesgos e ineficiencias del mercado colombiano, también es válido dimensionar los riesgos de Miami en cuanto a las operaciones comerciales, ya que dicho mercado puede no ser susceptible a las variables de Colombia, pero si a las de su posición geográfica, como lo son las variables climáticas que afectan directamente en flujo de entrada y salida de mercancía.

De acuerdo a ello, la pequeña empresa debe estructurar una plataforma de manipulación de riesgos que le permita prever o enfrentar las variables a las que se expone. Invitando a su vez que adquirido el reconocimiento, ganancias y posicionamiento que busca en los mercados escogidos, abra sus horizontes a nuevos procesos de internacionalización con posición directa en otros mercados que le permitan pasar de pequeña o mediana empresa a una multinacional.

## Referencias

- *Analizar mercados: Estados Unidos*. (2017). *Santander Trade Portal*. Retrieved 13 August 2017, from <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>
- Barragán, A. *Por qué abrir una empresa en Estados Unidos*. *Pymerang.com*. Retrieved 14 August 2017, from <http://www.pymerang.com/emprender/1044-por-que-abrir-una-empresa-en-estados-unidos>
- Bianchi, E. (2016). Cadenas de Valor, comercio internacional y actuación empresarial. 22° *Encuentro de Gerentes de Logística y Supply Chain*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Cali, Colombia.
- Bonache, J. Brewster, C. y Suutari, V. (2001) “*Expatriation: a developing agenda*”. *Thunderbird International Business Review*. Vol. 43, Iss. 1.
- Business Environment Rankings Which country is best to do business in? From The Economist Intelligence Unit. (2014). *The Economist*. Retrieved from [http://na-abk.marketo.com/rs/eiu2/images/BER\\_2014.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRogsqrBZKXonjHpfsX67eosWKexlMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4ES8pmI%2BSLDwEYGJlv6SgFTbjGMbht2bgMUhU%3D](http://na-abk.marketo.com/rs/eiu2/images/BER_2014.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRogsqrBZKXonjHpfsX67eosWKexlMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4ES8pmI%2BSLDwEYGJlv6SgFTbjGMbht2bgMUhU%3D)
- Can, O. (2016). *¿Qué es la competitividad? Foro Económico Mundial*. Retrieved 7 September 2017, from <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Carr, Ch. (1993). “*Global, national and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry*”. *Strategic Management Journal*, vol14, pp. 551- 568.
- Centro de Estudios de Competitividad. *El Concepto de Competitividad El Concepto de Competitividad Sistémica Sistémica* (pp. 3-5). Retrieved from [http://cec.itam.mx/sites/default/files/guioncompetitividad\\_0.pdf](http://cec.itam.mx/sites/default/files/guioncompetitividad_0.pdf)
- Coello, R. (2017). Inicio - Colombia Trade Expo Internacional. Agosto 25 al 27 de 2017. [online] Colombia Trade Expo Internacional. Agosto 25 al 27 de 2017. Available at: <http://colombiatradeexpo.com/>
- DANE. (2017). *Exportaciones*. Bogotá D.C. Retrieved from [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_jul17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jul17.pdf)
- DANE. (2017). *Importaciones*. Bogotá D.C. Retrieved from [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol\\_impo\\_jun17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_jun17.pdf)
- *edufinet - Expansión de la empresa*. (2017). *Edufinet*. Retrieved 7 September 2017, from [http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1389&Itemid=376](http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1389&Itemid=376)

- El arte y la cultura, un escenario en crecimiento en Miami. (2014). CLARIN. [online] Available at: [https://www.clarin.com/vacaciones/arte-miami-vacaciones-vacaciones\\_de\\_invierno-estados\\_unidos-museos\\_0\\_S1ED5AtDme.html](https://www.clarin.com/vacaciones/arte-miami-vacaciones-vacaciones_de_invierno-estados_unidos-museos_0_S1ED5AtDme.html)
- *Empresas Certificadas BASC Bogotá Colombia*. (2017). BASC. Retrieved 18 September 2017, from [http://www.bascbogota.com/es/directorio\\_asociados.php](http://www.bascbogota.com/es/directorio_asociados.php)
- *ESTADOS UNIDOS: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. Santander Trade Portal. Retrieved 13 August 2017, from [https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/exportacion-de-productos#organizar\\_el\\_transporte\\_de\\_mercanc\\_xed\\_as\\_desde\\_y\\_hacia\\_los\\_estados\\_unidos](https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/exportacion-de-productos#organizar_el_transporte_de_mercanc_xed_as_desde_y_hacia_los_estados_unidos)
- Fahy, J. (1996). “Competitive advantage in international service: A resource-based view” *International Studies of Management and Organization*, vol 26, núm2, pp.24-37.
- Fajardo, O. (05 de enero de 2016). El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional. (2013). *Fitac apoya el Acuerdo de Entendimiento, entre el sector público y privado, contra las prácticas comerciales ilegales*. Retrieved from [https://www.fitac.net/documents/010-2013\\_Fitacapoyaelacuerdodeentendimientocontralaspracticasilegalesenmateriafiscaladuanera.pdf](https://www.fitac.net/documents/010-2013_Fitacapoyaelacuerdodeentendimientocontralaspracticasilegalesenmateriafiscaladuanera.pdf)
- *Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una / BBVA con tu empresa*. (2012). BBVA con tu empresa. Retrieved 7 September 2017, from <http://www.bbvacontuempresa.es/a/filial-o-sucursal-el-extranjero-ventajas-inconvenientes-cada-una>
- *Florida LLC advantages and disadvantages. Residual-rewards*. Retrieved 9 September 2017, from <http://www.residual-rewards.com/florida-llc.html>
- García-Canal, E. López, C. Rialp, J y Valdés, A. (2002) “Accelerating International expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies”. *Journal of World Business*. Vol. 37, pp. 91-107.
- Gil, A. (2016). *El lavado de activos en el Estado Colombiano: un análisis general*. (Tesis de diplomado). Universidad Militar Nueva Granada
- Gonzalez Perez, M. (2012). Elección del modo de entrada a países extranjeros, un desafío de la internacionalización. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/eleccion-del-modo-entrada-paises-extranjeros-desafio-internacionalizacion/145123>
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica* (2.a Ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- LA IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN. (2012). Amec. Retrieved from <http://www.amec.es/la-importancia-de-la-internacionalizacion/>
- LOCANTO. (2016). Su oficina en Doral. [online] Available at: [http://fl.locanto.us/ID\\_1094757112/Su-oficina-en-Doral.html](http://fl.locanto.us/ID_1094757112/Su-oficina-en-Doral.html)
- Merino, P. (2016). *Aspectos legales para constituir tu negocio en Estados Unidos desde el extranjero - Ecommerce News*. Ecommerce News. Retrieved 13 August 2017, from

<http://ecommerce-news.es/destacados/aspectos-legales-constituir-negocio-estados-unidos-desde-extranjero-42761.html#>

- Oficina Comercial PROCOLOMBIA Estados Unidos. Procolombia.co. Retrieved 14 August 2017, from <http://www.procolombia.co/red-de-oficinas/norteamerica/estados-unidos>
- Portafolio. (2017). *Miami, el 'departamento' número 33 de Colombia*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/miami-departamento-numero-33-colombia-49962>
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York.
- PortMiami - Cargo & Trade - Miami-Dade County. Miamiade.gov. Retrieved 14 August 2017, from <http://www.miamidade.gov/portmiami/cargo.asp>
- PYMES en Colombia microempresas colombianas pequeña y mediana. Businesscol.com. Retrieved 7 September 2017, from <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- Rave, E. (2010). La internacionalización de las empresas. *Lupa empresarial*, (11). Recuperado de: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/106/206>
- Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma
- Tallman, S. (1991). "Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market". *Strategic Management Journal*, vol 12, pp.69-82
- Teorías sobre la internacionalización de las empresas. (2016). *Diario del Exportador*. Retrieved from <http://www.diariodelexportador.com/2016/10/teorias-sobre-la-internacionalizacion.html>
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13.a ed.). México: McGraw-Hill.
- *Transporte Logístico en USA ~ Negocio de camiones en miami - camion*. *Transporte Logístico en USA ~ Negocio de camiones en miami - camion*. Retrieved 21 September 2017, from <https://www.4hlogistics.com/flota-propia>
- Univision (2016). maneras de crear un mejor ambiente laboral: información que todo jefe debe saber. [online] Available at: <http://www.univision.com/miami/wltv/noticias/trabajo/23-maneras-de-crear-un-mejor-ambiente-laboral-informacion-que-todo-jefe-debe-saber>
- Volkmar, J.A. (2003) "The influence of institutional context on normative control structure in whollyowned foreign affiliates: Patterns in the deployment of expatriate manager". Temple University.

# **ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPANSIÓN DE LA AGENCIA DE CARGA COLUMBUS INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDERS S.A.S A LA CIUDAD DE MIAMI EN ESTADOS UNIDOS**

**Cristian Camilo Vargas Chitiva**

*Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá*

*Semillero de internacionalización*

*Colombia, Bogotá*

[ccvch18@gmail.com](mailto:ccvch18@gmail.com)

*Logística Internacional*

## **Resumen**

Columbus International Freight Forwarders S.A.S (CIFF), es una agencia internacional de carga con un recorrido de más de 16 años en el sector del comercio exterior, y con un gran conocimiento en el área. Pese a esto, la empresa sigue catalogándose como una pequeña empresa, donde su internacionalización no ha pasado más allá de la exportación del servicio por medio de agentes intermediarios en los países comerciantes. Teniendo en cuenta de igual forma los riesgos e ineficiencias a los que está expuesto en Colombia (el único país donde tienen presencia directa), hace que sea menos manejable el desarrollo de sus actividades, representando costos adicionales.

De acuerdo a ello, la ampliación de sus contactos le otorgaría una mejor calidad a su servicio, y proyectaría su potencial en el sector externo brindándole la oportunidad de ser reconocida en el mercado. De aquí que Miami sea un mercado potencial, ya que ofrece potenciales alternativas para hacer negocios. Para ello se requiere un análisis de ambos mercados donde se identifiquen características, ventajas y desventajas. Con el fin de elegir la mejor opción que garantice mejores ganancias y menor riesgo, otorgándole posicionamiento en el mercado fortaleciendo su competitividad.

**Palabras clave utilizadas:** Agente de Carga Internacional, pequeña empresa, Riesgos, Competitividad, Internacionalización, Miami.

## INTRODUCCIÓN

Existen múltiples factores que enfrentan constantemente los operadores logísticos que laboran en mercado colombiano según el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial de 2016-2017, de 18 países en América Latina paso del puesto 15 al 12, pero en términos generales, de los 160 países que abarca dicho indicador, ya que lo superan el 58,8% de los países en desempeño logístico. Dicho desempeño abarca diversos factores, tales como la infraestructura, capacidad de eficiencia en despacho aduanero, tiempos de entrega, facilidad para coordinar embarques, facilidad para localizar y hacer seguimiento de envíos, entre otros (Banco Mundial, 2017).

En comparación, específicamente con Estados Unidos en términos de eficiencia según el informe emitido por el Consejo Privado de Competitividad basado en el DANE, para producir lo que puede realizar un solo trabajador estadounidense en el sector del transporte se necesita más del doble de personas. Adicional, en términos financieros, los costos en logística son 6,2% más altos en Colombia comparándolo con Estados Unidos (Encuesta Nacional de Logística “Colombia es Logística”, 2015).

Entre dichos operadores logísticos se encuentran los agentes de carga internacional, actores que operan como intermediarios a nivel nacional e internacional, y que según el Nuevo Estatuto Aduanero de 2016 le atribuye el concepto de persona jurídica autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), cuyo objeto es, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y organizar embarques, consolidar o desconsolidar carga y tramitar los documentos de transporte.

De acuerdo a ello, los agentes de carga se enfrentan constantemente a una serie de variables que hacen más ardua su labor operativa en el mercado colombiano, evidenciando como opción para el manejo riesgos, reducción de costos y mayor competitividad, el internacionalizarse a un país que ofrezca mejores alternativas para sus actividades. Para ello este trabajo tiene como

objetivo general analizar el proceso de expansión de una agencia de carga particular: Columbus International Freight Forwarders S.A.S a la ciudad de Miami en Estados Unidos. Teniendo como base las ventajas y alternativas en términos logísticos que este mercado ofrece. Donde lo anterior se abarcará con mayor rigurosidad en el desarrollo de este trabajo para lo que se establece como objetivo general analizar el contexto actual de los operadores logísticos en el mercado colombiano donde se identifique porqué la internacionalización para la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S es importante, teniendo como objetivo el mercado de Miami.

En este sentido, la pregunta que orienta el siguiente trabajo es: ¿Por qué es necesaria la internacionalización de la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S al mercado de Miami?

Para que se procederá a identificar las razones por las cuales la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S no presenta una alta participación en el mercado local colombiano. Analizando las principales variables a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse en el mercado de las agencias de carga en Miami. Examinando cuales serían las estrategias a tomar acorde a los resultados obtenidos.

## **DESARROLLO**

### **Antecedentes**

Hasta hace aproximadamente 30 años el desarrollo de la logística daba sus primeros frutos fuente de una liberalización de la economía y mejores procesos de industrialización, pero con la evolución de lo que se conoce como logística, y la aparición del tema central, el agente de carga, la evolución del transporte tomo otro rumbo, creando paradigmas que si bien han sido enfrentados no todos han sido resueltos años atrás. El agente de carga ha sido uno de esos paradigmas dada su concepción dentro de la literatura, pues tal y como lo estipula Guzmán (2005) “El desarrollo de esquemas de transporte se ha dificultado debido a que los intermediarios han dejado de ser papeles secundarios para convertirse en protagonistas del sector logístico” (p. 4). Una vez se dio este fenómeno del protagonismo por parte de agentes



de carga frente a la logística de Colombia, la literatura jurídica y la jurisprudencia tendrían que dejar su función hasta el momento de ocuparse del contrato de transporte.

Hasta el momento la delimitación teórica de un agente de carga es presentado como aquella figura atípica, que desempeña el papel de intermediación en cuanto a la contratación, y la ejecución de las clases de transporte, que dada su falencia de regulación presenta un constante riesgo de responsabilidad (Guzmán, 2005).

Pero el contexto de todos los operados logísticos no se puede evaluar bajo los mismos riesgos, dado que, en una economía de libre competencia, y con gran afluencia de actores en el marco logístico, se presentan diversidad de actores con diversidad de características, como es el caso de empresas multinacionales que ejercen el papel de operadores logísticos, tales como Blu Logistics S.A, los cuales dada su experiencia en el mercado y posicionamiento a nivel internacional le permiten afrontar esos riesgos que derivan de una ineficiente normatividad jurídica, sin preocupaciones y con una capacidad económica y confianza; hecho que no puede verse del otro lado de estos actores, y es del lado más vulnerable, pues tal como lo estipula Cappa (2012) “los operadores logísticos de pequeña o mediana escala, quienes dada su poca experticia dentro del mercado logístico, y en muchos de los casos con solo presencia nacional, no logran hacer frente a los riesgos que se derivan de una normatividad jurídica” (p. 35).

Pero si bien las externalidades solo componen uno de los más pequeños riesgos dentro la logística, las deficiencias en infraestructuras componen uno de los puntos más álgidos de debate, que hasta el día de hoy no ha logrado ser solucionado. Así como lo estipula Rodríguez (2013) “Colombia posee una infraestructura vial limitada y de poca capacidad (...) aun cuando el 80% de la carga del país se moviliza en carretera (...) generando que los costes de se mantengan altos y se afecte la competitividad” (p. 20).

De este modo Castro (2017) ha mencionado que “Actualmente en Colombia la infraestructura portuaria es aceptable, mas no suficiente para solventar la demanda mercantil” (p. 93). Hecho que evidencia uno de los riesgos indirectos que agentes de carga deben enfrentar, demostrando que no hay suficiente capacidad para la demanda mercantil, enfrentando situaciones de demoras, costos más altos, pérdidas de clientes e incluso cancelación de negocios.

Teniendo en cuenta lo anterior, los mercados internacionales, específicamente el de Miami en Estados Unidos se ve una opción viable para maximizar ganancias y minimizar los riesgos a los que se está expuesto, en este caso Columbus International Freight Forwarders S.A.S en el mercado colombiano.

## **Marco teórico-conceptual**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tuvo en cuenta varios conceptos en torno a los que se relacionaban aportes teóricos relevantes al tema los cuales se expondrán de manera narrativa a continuación:

Según Solano (2009) los riesgos son un factor a tener en cuenta a la hora de realizar una actividad, teniendo en cuenta que esta es la probabilidad de que ocurra o no un hecho indeseable. Es por tanto que en las actividades logísticas los riesgos son hechos que se deben, en lo posible, prever para así poder manejarlos. Teniendo en cuenta también que existen riesgos que se pueden o no evitar, y más aún cuando no se cuenta de diversificación, lo que hace su exposición más amplia (El economista, 2014).

Por tanto, según la teoría de la diversificación de riesgo Rugman (1981) afirma que lo que motiva a una empresa a internacionalizarse es diversificar su fuente de ingreso de sus actividades, en donde esto le provea un mejor manejo y protección de los riesgos derivados de los países en los que se encuentra operando ("Teorías sobre la internacionalización de las empresas", 2016). Riesgos derivados de las coyunturas negativas; por ejemplo, en Colombia: un paro de transporte.

Donde la internacionalización se entiende como el proceso donde se llevan a cabo los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios (Canals, 1994). No obstante, también hace referencia a "los flujos de inversión directa desde un país a otro" (Canals, 1994). Por otro lado, Root (1987) extiende este concepto, por cuanto no lo limita a lo anterior, sino también a otras funciones de la cadena de valor de una empresa. Y desde la perspectiva de Vahlne (1997) dicho proceso en las empresas pequeñas inicia en los mercados

cercanos, donde se suele tener un contexto más conocido y que requiere menos recursos, pero que al ganar experiencia se decide expandir a los lejanos.

Desde el ejemplo tomado por Rave (2010) en su trabajo *La internacionalización de las empresas* habla como dicho proceso ha iniciado por la existencia de variables internas y externas las cuales potenciaron el proceso de internacionalización, donde:

En los internos se encuentran la necesidad de conseguir mercados externos ante la dificultad de asegurar una trayectoria de crecimiento sostenido a largo plazo sobre la sola base del mercado doméstico; y un importante elevado flujo de caja y una determinada dimensión económica que facilitan la disponibilidad de recursos propios y el acceso en buenas condiciones a recursos ajenos, lo que suministra, a su vez, una sólida capacidad de financiación del crecimiento sustentada en recursos de un tercero (p.7).

Allí el aporte de Porter (1990) es de utilidad, ya que nos explica como las variables de cada país pueden ser aprovechadas por la empresa para adquirir ventaja competitiva en dicho mercado. Por otro lado, se puede tener en cuenta a García-Canal, López, Rialp y Valdés (2002), ya que hablan de la importancia de las alianzas para complementarse en el mercado obteniendo recursos y habilidades para obtener un resultado óptimo y competitivo.

De igual forma, Volkmar (2003) propone que la participación de expatriados contribuye a fortalecer una cultura empresarial que facilite la transmisión de conocimiento para el desarrollo de las actividades operativas. Donde teniendo en cuenta el mercado al que se quiere entrar, es un factor relevante, ya que en Miami se encuentra gran cantidad de migrantes latinos, y una gran cantidad colombianos. Donde Bonache, Brewster y Suutari (2001) desde un enfoque basado en los recursos, analizan este proceso de transmisión de conocimientos, capacidades y recursos como fuente de competitividad en un mercado extranjero. Entendiendo la competitividad desde el Centro de Estudios de Competitividad (s.f) como “la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios” (p.3). Donde la ventaja competitiva da como resultado dicha competitividad que se evidencia en el precio final y en la calidad del producto o servicio Final. Es allí, donde tanto el Consejo de Estudios de Competitividad (s.f) como el Foro Económico Mundial (2016) hablan de su relación con el concepto de productividad, en cuanto

deriva menores costos y/u ofreciendo valor agregado en sus productos y/o servicios (Can, 2016).

Lo anterior es de bastante utilidad para las pequeñas como Columbus International Freight Forwarders S.A.S, las cuales son catalogadas en Colombia según la Ley 590 como empresas que cuentan con un personal entre 11 y 50 trabajadores. Con unos activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes ("PYMES en Colombia microempresas colombianas pequeña y mediana ACOPI EXPOPYME PROEXPORT empresa COLOMBIA BusinessCol.com", s.f.).

De acuerdo a ello esta categoría de empresas buscaría posicionarse y expandirse, donde el primer concepto se entiende como la percepción que tiene un consumidor –usuario en este caso- de mi empresa, servicio o producto frente a la competencia (Fajardo, 2009). Y respectivamente el segundo concepto hace referencia a la ampliación de las capacidades empresariales en términos internos y/o externos, donde ambas opciones contemplan la adquisición de otras empresas, instalación de sucursales o nuevas plantas, entre otras estrategias de expansión ("edufinet - Expansión de la empresa", 2017).

## **Definición del problema**

### **Contexto**

Columbus International Freight Forwarders S.A.S, es una agencia internacional de carga con un recorrido de más de 16 años en el sector del comercio exterior, y con un gran conocimiento en el área. Pese a esto, la empresa sigue catalogándose como una pequeña empresa, donde su internacionalización no ha pasado más allá de la exportación del servicio por medio de agentes intermediarios en los países comerciantes, haciendo los procesos más demorados.

Según Urrea (2011) las pequeñas y medianas empresas –PYMES de ahora en adelante- se encuentran en desventaja en comparación a las empresas de los países desarrollados, debido al limitado flujo de recursos financieros, tecnológicos e innovación.

Teniendo en cuenta de igual forma las variables coyunturales de Colombia, (el único país donde tienen presencia directa) hace que estén más expuestos a los riesgos derivados de operar allí. Un ejemplo claro de ello son los paros de transporte. Por otra parte, el tipo de cambio es otra variable que afecta en gran medida las ganancias y el nivel de transacciones comerciales efectuadas por los clientes de Columbus International Freight Forwarders S.A.S, que se abstienen a importar o exportar. Sumándole la dependencia a diversos proveedores que interceden en los servicios que ofrece la agencia, como lo es el servicio de transporte o aduana, que, en el desarrollo de sus respectivas delegaciones y su responsabilidad frente al manejo de la mercancía del cliente queda en representación del agente de carga internacional su manejo.

Es por ello, que dichas variables hacen parte del resultado de los procesos de la agencia de carga sin pertenecer a ella formalmente, así mismo, asume los riesgos, obligaciones y deberes para la gestión (Marquez y Cantillo, 2011).

De allí que Urrea (2011) afirme que sea de gran importancia para las pequeñas empresas que operan Colombia buscar nuevos mercados que permitan crear alianzas estratégicas donde se dé la creación de valor, flujo de información, conocimiento del mercado, competitividad, reducción de costos, aumento de productividad, entre otras ventajas que provee el expandirse.

De acuerdo a ello, el potencial de las agencias de carga en otros países depende de la cantidad de contactos que se manejen, donde estos provean las mejores tarifas posibles para así trasmitírselas a los clientes y poder ganarle valor a cada transacción, siendo alianzas estratégicas. Con Columbus International Freight Forwarders S.A.S, basándonos en su naturaleza operativa, la ampliación de sus contactos le otorgaría una mejor calidad a su servicio, y proyectaría su potencial en el sector externo brindándole la oportunidad de ser reconocida en el mercado.

Es importante tener en cuenta el entorno del mercado al que se piensa entrar, donde factores competitivos, económicos, políticos y legales, sociales o culturales pueden influir en el desempeño de la empresa en dicho mercado.

De aquí que Miami sea un mercado potencial, ya que ofrece varios de los factores favorables mencionados anteriormente para que la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders S.A.S pueda operar óptimamente. Para ello se requiere un análisis de mercado y de los diversos modos de entrada. Con el fin de elegir la mejor opción que garantice mejores ganancias y menor riesgo. Donde la apertura de mercado por medio de un representante directo de la empresa según la Jefe del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad Eafit Gonzalez, M (2012) podría evitar en alto grado dichos problemas. Por otro lado, se diversificarían los ingresos, y se tendría mayor control recursos tangibles e intangibles, mitigando los riesgos asociados a la tercerización.

## **RESULTADOS OBTENIDOS**

### **Competitividad**

En Colombia, la competencia empresarial es cada vez más amplia, y en el campo de los agentes de carga internacional no se queda atrás. A medida que los intercambios comerciales se acentúan es usual que tanto personas como empresas deleguen la tarea de importar y exportar mercancías a las agencias carga internacional, ya que estas facilitan los tramites, y ante todo los hacen más seguros (Catalogo de Logística, s.f).

De acuerdo a ello, en foros como los que se realizaron en el 22° Encuentro de Gerentes de Logística y Supply Chain, evento dirigido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el ponente Bianchi (2016) enfatizó en la necesidad de innovar en los procesos operativos para así distinguirse en el mercado, donde, por ejemplo, la apertura de una sucursal provee mejor experiencia en el campo, al igual que herramientas indispensables para ofrecer un mejor servicio. Siendo así, el valor agregado el factor diferencial entre una u otra empresa.

Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional (FITAC) enfatizo en la necesidad de regular la práctica ilegal representada en la firma del Acuerdo de Entendimiento, ya que dichas prácticas dificultan en ambiente competitivo. Esto se refleja en precios irregulares, servicios inseguros, prácticas desleales que tanto nacional como internacionalmente han impedido fortalecer legalmente las pequeñas empresas que compiten frente a otras que operan

en un marco ilegal (Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional, 2013).

En dicho aspecto Gil (2016) dice que es evidente la débil existencia de un marco jurídico regulatorio de las actividades comerciales realizadas por algunas empresas, donde se ha debilitado la competencia sana en el mercado del comercio exterior, incentivando a la creación de empresas fachadas que tienen como fin las actividades ilícitas, como el narcotráfico; dejando al margen de buenas oportunidades comerciales a las pequeñas empresas legalmente operantes, y que probamente pueden ver en el débil marco jurídico colombiano un incentivo para las prácticas ilegales.

## **Infraestructura**

En infraestructura en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (2016) Colombia ocupa el puesto 78 de 160 países. En dicho índice se abordan temas de infraestructura, envíos internacionales, calidad de logística, rastreo y seguimiento, entre otras variables de comercio exterior. Enfáticamente en infraestructura Colombia está en el puesto 95, y en cuanto a eficiencia y competitividad está en el puesto 83 de entre 136 economía en el Enabling Trade index 2016–The World Economic Forum.

En términos de infraestructura también se ha pronunciado la Misión Logística de Planeación, en donde se mencionó el déficit en términos de infraestructura que el país tiene, los cuales se acentúan en problemas coyunturales como en los paros de transporte. Es por ello, que se exalta la necesidad de fortalecer e implantar corredores logísticos y de transporte intermodal. De ahí la importancia de volver a la logística primordial en el contexto nacional por vía de la política pública sea necesario (Espinosa, 2016).

Uno de los avances que se propone en el Plan de Trabajo del Consejo Privado de Competitividad es el implemento de tecnología unificada de rastreo y los sistemas de posicionamiento satelital para la trazabilidad de la mercancía en los procesos logísticos, donde por medio de una plataforma administrada por el Ministerio de Transporte se agilice el proceso de toma de decisiones en los puertos, o adelantar procesos con la carga. Así mismo, se efectuaría la generación de alertas oportunas a los operadores de puerto, o los operadores

pertinentes. Donde también se consoliden las plataformas logísticas para facilitar el almacenamiento y distribución de la carga, para lo que se exalta la necesidad de capital privado.

## **Entrevista:**

Se entrevistó a los gerentes de ClIFF acerca de los principales obstáculos, riesgos y desventajas que presentan como pequeña empresa agencia de carga internacional en el mercado colombiano. Allí, Víctor Ospina y Yudy Rincón mencionaron:

Víctor: Uno de los riesgos que presentamos en la parte administrativa corresponde a la fluctuación del dólar diario, ya que nosotros recogemos fletes que toca devolverlos al mes. Esta variación afecta demasiado a las pequeñas empresas, ya que sus ganancias pueden verse reducidas o incrementadas por el cambio del dólar.

No obstante, una pequeña empresa en este medio le es difícil competir ya que todos los clientes piden un crédito y frente a los fletes internacionales que son bastantes altos es difícil manejarlo si no se cuenta con un buen músculo financiero.

Yudy: Otro factor que encontramos es que los clientes ya no están embarcando la misma cantidad de carga debido a la situación económica del país, ya que el proceso de paz en parte afectado la inversión, las importaciones y las exportaciones.

Víctor: Una desventaja que encontramos son las pólizas que exige el Estado, las cuales pequeñas empresas no siempre pueden cumplir. Esto hace que las pequeñas empresas busquen a otras más grandes, con mayor músculo financiero para que les manejen sus procesos.

Otra desventaja es que ahora los clientes, y el mercado en sí, están pidiendo un servicio integral, lo cual muchas pequeñas empresas no pueden atender. De ahí que muchos clientes busquen grandes empresas con infraestructura y recursos adecuados con los que puedan cumplir totalmente sus necesidades.



Yudy: Otra desventaja es que las multinacionales bajan los costos a lo más mínimo, entonces no hay capacidad de competir teniendo en cuenta que ellos si cuentan con infraestructura y musculo financiero para enfrentar este tipo de cambios.

También se les pregunto:

¿Cómo influye o influiría en su competitividad el tener presencia directa en otros países?

Victor: tener presencia directa en otros países es bastante importante porque eso nos abre las puertas a todas las compañías, ya que hay compañías que se sienten más seguras cuando ven que una empresa en el exterior es la misma que maneja toda la cadena logística de su mercancía.

Yudy: Cuando una empresa tiene presencia internacional, la facilidad que se tiene es que se pueden lograr negociaciones más sólidas, con mayor volumen de carga; obteniendo así tarifas más bajas, pudiendo llegar así a ser más competitivos obteniendo beneficios en cada uno de esos países, ya que nuestros proveedores nos van a brindar mayores privilegios basados en el reconocimiento mundial.

¿Es Miami un buen mercado para iniciar?

Víctor: es bueno tener una sucursal, siempre y cuando desde Colombia uno ya tenga los clientes y los negocios para mover allá, ya que, desde nuestra experiencia, los negocios se generan más desde Colombia que desde Miami porque la gran mayoría de las cargas se manejan en término de negociación FOB; entonces es muy importante que la labor comercial se realice desde Colombia para la posterior apertura de la oficina en Miami, donde esta misma de sus costos.

En ese sentido, ¿No han pensado tanto en Colombia, o de pronto en Miami tener su propia flota carguera?

Víctor: para ello es necesario tener un músculo financiero que lo permita. Claro que sería ideal, ya que se reducen bastante los costos y existe mayor manejo del despacho. Ya que hoy en día, por ejemplo, en el mercado colombiano los mismos camioneros hacen prácticas desleales como cambiarles las ruedas a los camiones, quitan la gasolina de los vehículos, etc...

Por otro lado, en Miami sería muy beneficioso tener su propia flota ya que el volumen de carga que sale para mover al interior de ese país es grande, las distancias son largas, los fletes son favorables, la infraestructura y seguridad también lo es.

## **Principales variables a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse en el mercado de las agencias de carga en Miami.**

### **Competencia**

Teniendo en cuenta que Miami es un centro de inmigrantes, en su mayoría de habla hispana, según Plaza (2007) esta ciudad es un enclave estratégico para iniciar un negocio, ya que allí se encuentra población con alto poder adquisitivo. En donde la inestabilidad de Colombia ha incentivado que un gran número de personas entre la clase media y alta migre a esta ciudad, en parte por la afinidad latina que este lugar tiene. En consecuencia, este flujo inmigrante ha traído consigo un impulso emprendedor y de competitividad gracias a su multiculturalidad (Portafolio, 2017).

Su competitividad se da gracias a su fuerte infraestructura en términos de transporte. Donde el transporte aéreo, marítimo, ferroviario y terrestre está bien articulado, encontrando una gran cantidad de agencias con servicios regulares. Incluso se le ha catalogado como el nudo de transporte aéreo entre Estados Unidos y Latino América, o la Puerta de las Américas (Barragán, s.f).

Por otro lado, el hecho de tener acceso al sistema bancario de EEUU, provee un ahorro en costos operativos, ya que las transacciones comerciales se realizan en el país. En donde especialmente en el estado de Florida el trámite para la constitución empresarial es bastante ágil, y en términos de impuestos no se cobra el income tax (Barragán, s.f).

### **Geografía y demografía**

En términos demográficos Miami cuenta con 435.579 habitantes. Y su locación geográfica facilita el intercambio de mercancías con los países de América Latina, siendo en Miami en

relación a Colombia, la ciudad estadounidense con el flete más económico, y por su cercanía, con los trayectos más cortos ("Oficina Comercial PROCOLOMBIA Estados Unidos", s.f.).

En términos geográficos, su puerto se encuentra en el centro del hemisferio occidental por lo que es bastante concurrido en términos de comercio internacional, donde su cercanía al Canal de Panamá les proporciona acceso rápido a los consumidores del mercado estadounidense. Además, posee una red amplia de operadores de terminales de carga, donde se destaca su asistencia especialmente en trámites de contenedores (Port Miami, s.f)

## **Ambiente económico**

Los sectores económicos son muy fuertes, su sector principal es el de los servicios, representando más de tres cuartos del PIB, ya que en términos porcentuales es el sector que mayor valor añadido y empleo genera (World Bank, 2016).

En términos empresariales, su entorno es bastante favorecedor hacia los emprendedores, según The Economist (2014), su pronóstico 2014-2018 califica a Estados Unidos con un 8.25, basándose en su entorno político en cuanto a las políticas de libre empresa y de la competencia en inversión extranjera, comercio exterior, calidad de la infraestructura, entre otros ("Business Environment Rankings Which country is best to do business in? From The Economist Intelligence Unit", 2014).

## **Ambiente político y legal**

En términos de transporte marítimo la entidad reguladora es el Ministerio de Transporte de Estados Unidos - Administración Marítima, en donde también se encuentra establecida una Red de Agentes de Carga que pueden proveer mejor información y tarifas sobre este servicio. En el transporte aéreo se encuentra la Administración Federal de Aviación, donde es de igual forma importante, establecer contacto con la red de profesionales del transporte aéreo. En el transporte terrestre la Administración correspondiente es del Ministerio de Transporte de Estados Unidos – Administración Federal de Carreteras. Por último, en el transporte por vía férrea la entidad correspondiente es la Administración Federal de Ferrocarriles, donde de igual

forma se puede consultar las líneas de transporte autorizadas en este sector ("ESTADOS UNIDOS: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS", s.f.).

En aspectos legales, el exportador debe estar adherido a la Normativa de Administración de la Exportación, que en inglés es Export Administration Regulations (EAR), donde se diligencie el Formulario 7525-V de la Declaración de Exportación del Remitente (Shippers Export Declaration, SED) para mercancías con un valor mayor a los 2.500 USD ("Analizar mercados: Estados Unidos", 2017). De igual forma, para construir una sucursal en Miami se debe contar con una visa L1(transfer) o E2(inversor), aunque en muchos casos, según Cots (2016) el visado no es siempre obligatorio. Posteriormente se debe solicitar un registro en el estado de Florida. Una vez registrado, se debe tener un número de identificación ID de empleador o EIN, donde también se establezca la dirección física para el envío de correspondencia. No menos importante, es que según la característica de la empresa se deben empezar a pagar determinados impuestos (Merino, 2016).

En cuanto a la caracterización legal de la empresa, la modalidad Limited Liability Company (LLC) es ventajosa para quienes no residen en el país, eso sin nombrar su provechoso en términos de sus obligaciones tributarias, trámites administrativos y de manipulación de riesgos (Barragán, s.f.).

Es de aclarar que la LLC es considerada una empresa con fines de impuestos federales, por tanto, si el 50% o más de los intereses a capital y sus beneficios son vendidos o intercambiados en un periodo de 12 meses, dicha empresa será dispuesta con propósitos de impuestos federales. Por otro lado, si más del 35% de sus pérdidas se asignan a los que no la administran, la LLC puede perder su capacidad contable en efectivo como herramienta de pago ("Florida LLC advantages and disadvantages", s.f.).

## **Ambiente cultural**

Culturalmente Estados Unidos es muy diverso, y específicamente Miami es una ciudad caracterizada por ser multicultural en términos hispanos, ya que más del 60% de su población tiene esta procedencia. Sin embargo, en esta ciudad prima el bilingüismo por lo que es

predilecta para el emprendimiento de negocios destinados a los servicios, por su mano de obra (El arte y la cultura, un escenario en crecimiento en Miami, 2016).

## **Ambiente laboral**

El salario mínimo en estados unidos es de 7 dólares la hora, aunque la mayoría de empresas a trabajadores nuevos pagan entre 7 y 12 dólares la hora (Maneras de crear un mejor ambiente laboral: información que todo jefe debe saber, 2016).

En cuanto al alquiler de oficinas para desarrollar las actividades de la empresa Columbus International Freight Forwarders S.A.S. se encuentran precios muy accesibles en lugares estratégicos como cercanías al aeropuerto internacional de Miami, alquilar una oficina cerca al aeropuerto de Miami tiene un valor entre los 600 y 1000 dólares dependiendo de la dimensión de la oficina (LOCANTO, 2016).

## **Modo de entrada**

Teniendo en cuenta que Columbus International Freight Forwarders S.A.S quiere ampliar sus actividades operativas en el mercado de Miami. Una sucursal sería la entidad precisa para esto, ya que así compartirían actividades, riesgos y ganancias. Siendo la administración de los representantes de la matriz. No obstante, se debe tener en cuenta que dicha sucursal debe llevar su propia contabilidad ("Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una | BBVA con tu empresa", 2012).

## **Estrategias a tomar acorde a los resultados obtenidos**

Las estrategias son procesos que se llevan a cabo con fin de ganar ventaja competitiva en determinado mercado, siendo intentos que difieren según variables de identificación, protección y exploración de habilidades y recursos con los que se cuenta (Tallman 1991).

Dicho esto, es necesario que desde el enfoque de recursos y capacidades se dimensionen los riesgos a los que puede ser vulnerable en el mercado extranjero, teniendo en cuenta la madurez del mercado al que se quiere ingresar. Para Car (1993) el aprendizaje de empresas ya radicadas

en este mercado y en el sector que se piensa operar es de gran ayuda. Por lo que la transmisión de conocimiento y experiencias puede evitar caer en errores anteriormente cometidos puede garantizar la supervivencia de una nueva empresa. En este caso, no se puede rechazar la idea de la constitución de joint venture, que igualmente se beneficie de la experiencia de Columbus International Freight Forwarders S.A.S en el mercado colombiano.

Fahy (1996) enfatiza que específicamente las empresas que operan en el sector de los servicios y quieren llegar a un nuevo mercado son bastante vulnerables a la imitación. Por lo que se recomienda la ejecución de mecanismos de aislamiento que eviten la imitación. Allí la calidad del servicio, los precios, el valor agregado especial que se le puede hacer a cada operación logística, como lo es la otorgación de crédito a clientes corporativos y/o confiables podrían diferenciarlos entre la competencia. Es relevante la valoración de los parámetros que definen los niveles de servicio, en el que se valoran las variables internas y externas que influyen los costos (Márquez, L., & Cantillo, V., 2011).

Es por ello que considerar fusionarse con los proveedores que completan la cadena logística para la entrega de la mercancía podría reducir en alto grado los costos. O, por otro lado, inicialmente la compra de una red de flotas puede articular mejor el servicio, por cuanto a experiencias pasadas en Columbus International Freight Forwarders S.A.S se ha evidenciado la existencia de costos irregulares y de prácticas desleales en el desarrollo de la actividad en carretera.

Como opción se puede encontrar a Litecar S.A, una empresa con la que se ha trabajado en varias ocasiones, pero que, sin embargo, igual que Columbus International Freight Forwarders S.A.S no cuenta con la competitividad para enfrentar las variables del mercado colombiano anteriormente expuestas. No obstante, Litecar S.A cuenta con un alto nivel calificado, que le ha otorgado reconocimiento por su servicio profesional certificándola ante el Business Alliance For Secure Commerce (BASC) ("Empresas Certificadas BASC Bogotá Colombia", 2017).

Una vez establecido en el mercado extranjero desde el enfoque de recursos y capacidades la contratación de expatriados junto con residentes contribuiría al intercambio de conocimientos y al flujo de dialogo de manera que pueda ser aprovechada para ganar cultura empresarial y fortalecer los lazos con el país donde se encuentra la sede principal. Donde se fortalezcan y se traten debilidades tales como el idioma o ineficiencias procedimentales (Volkmar, 2003).

Se recomienda en el mercado extranjero crear una alianza de proveedores certificados que le otorguen confianza a cada transacción (Sallenave, 1985).

Se enfatiza en la importancia de buscar acuerdos de cooperación que fortalezcan la competitividad de los involucrados sin perder su independencia (Thompson & Strickland 2004, p. 214). Ya que se buscaría compensar sus ventajas y/o ineficiencias, mermando altos costes y posibles riesgos (Jarillo, 1991). Lo que podría realizarse como se dijo anteriormente inicialmente con una empresa de transporte, en Colombia: Litecar, en Miami: Freightshipit.

Esta última es reconocida en el mercado por su experiencia y calidad servicio por medio de precios muy bajos. La cual no solo se desempeña en Estados Unidos, sino internacionalmente. Destacan igualmente por su eficiencia y seguridad en el manejo logístico ("freightshipit - Technology Based Shipping and Logistics Company", s.f.).

Sin embargo, 4hlogistics LLC ofrece la oportunidad de iniciar la inversión con una flota propia que permitiría establecer una red de transporte al absoluto control de la empresa ("Transporte Logístico en USA ~ Negocio de camiones en miami - camion", s.f.).

Para realizar lo anterior es necesario el manejo de carga frecuente lo cual se consigue por medio de la búsqueda de clientes que manejen volumen de carga constante. Por lo que internamente la empresa debe contar con excelentes comerciales que capturen negocios confiables.

## **Conclusiones**

A partir de lo anterior se puede concluir que la internacionalización le otorga un valor agregado a las pequeñas empresas, que buscan expandir su potencial y adquirir conocimientos en mercados extranjero. Sin embargo, se debe resaltar que teniendo en cuenta la naturaleza operativa de las agencias de carga internacional, la creación de alianzas estratégicas, incluso fusiones y/o adquisiciones con otras pequeñas empresas podría fortalecer su presencia en el extranjero, contando con más recursos y manipulación de actividades en el mismo territorio colombiano.

Por otra parte, basado en el referente teórico de la diversificación de riesgos, la creación de alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones tanto en Colombia como en Estados Unidos reducirían los costos en cuanto a la tercerización. De igual forma, aunque se tiene como perspectiva los riesgos e ineficiencias del mercado colombiano, también es válido dimensionar los riesgos de Miami en cuanto a las operaciones comerciales, ya que dicho mercado puede no ser susceptible a las variables de Colombia, pero si a las de su posición geográfica, como lo son las variables climáticas que afectan directamente en flujo de entrada y salida de mercancía.

De acuerdo a ello, la pequeña empresa debe estructurar una plataforma de manipulación de riesgos que le permita prever o enfrentar las variables a las que se expone. Invitando a su vez que adquirido el reconocimiento, ganancias y posicionamiento que busca en los mercados escogidos, abra sus horizontes a nuevos procesos de internacionalización con posición directa en otros mercados que le permitan pasar de pequeña o mediana empresa a una multinacional.

## REFERENCIAS

- *Analizar mercados: Estados Unidos*. (2017). *Santander Trade Portal*. Retrieved 13 August 2017, from • <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>
- Barragán, A. *Por qué abrir una empresa en Estados Unidos*. *Pymerang.com*. Retrieved 14 August 2017, from <http://www.pymerang.com/emprender/1044-por-que-abrir-una-empresa-en-estados-unidos>
- Bianchi, E. (2016). Cadenas de Valor, comercio internacional y actuación empresarial. *22° Encuentro de Gerentes de Logística y Supply Chain*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Cali, Colombia.
- Bonache, J. Brewster, C. y Suutari, V. (2001) *“Expatriation: a developing agenda”*. *Thunderbird International Business Review*. Vol. 43, Iss. 1.



- Business Environment Rankings Which country is best to do business in? From The Economist Intelligence Unit. (2014). *The Economist*. Retrieved from [http://na-abk.marketo.com/rs/eiu2/images/BER\\_2014.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRogsqrBZKXonjHpfsX67eosWKexIMI%2F0ER3fOvrPUfGjl4ES8pml%2BSLDwEYGJlv6SqFTbjGMbht2bgMUhU%3D](http://na-abk.marketo.com/rs/eiu2/images/BER_2014.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRogsqrBZKXonjHpfsX67eosWKexIMI%2F0ER3fOvrPUfGjl4ES8pml%2BSLDwEYGJlv6SqFTbjGMbht2bgMUhU%3D)
- Can, O. (2016). *¿Qué es la competitividad? Foro Económico Mundial*. Retrieved 7 September 2017, from <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Carr, Ch. (1993). "Global, national and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry". *Strategic Management Journal*, vol14, pp. 551- 568.
- Castro Castell, O., Soler Niño, E. D., Umaña Castellanos, R. S., & Yepes Lugo, C. (2017). Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015. *Universidad & Empresa*, 19(32), 87-106. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4788>
- Centro de Estudios de Competitividad. *El Concepto de Competitividad El Concepto de Competitividad Sistémica Sistémica* (pp. 3-5). Retrieved from [http://cec.itam.mx/sites/default/files/guioncompetitividad\\_0.pdf](http://cec.itam.mx/sites/default/files/guioncompetitividad_0.pdf)
- Coello, R. (2017). Inicio - Colombia Trade Expo Internacional. Agosto 25 al 27 de 2017. [online] Colombia Trade Expo Internacional. Agosto 25 al 27 de 2017. Available at: <http://colombiatradeexpo.com/>

- DANE. (2017). *Exportaciones*. Bogotá D.C. Retrieved from [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_jul17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jul17.pdf)
- DANE. (2017). *Importaciones*. Bogotá D.C. Retrieved from [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol\\_imp\\_jun17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_imp_jun17.pdf)
- *edufinet - Expansión de la empresa*. (2017). *Edufinet*. Retrieved 7 September 2017, from [http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1389&Itemid=376](http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1389&Itemid=376)
- El arte y la cultura, un escenario en crecimiento en Miami. (2014). CLARIN. [online] Available at: [https://www.clarin.com/vacaciones/arte-miami-vacaciones-vacaciones-de-invierno-estados-unidos-museos\\_0\\_S1ED5AtDme.html](https://www.clarin.com/vacaciones/arte-miami-vacaciones-vacaciones-de-invierno-estados-unidos-museos_0_S1ED5AtDme.html)
- *Empresas Certificadas BASC Bogotá Colombia*. (2017). *BASC*. Retrieved 18 September 2017, from [http://www.bascbogota.com/es/directorio\\_asociados.php](http://www.bascbogota.com/es/directorio_asociados.php)
- *ESTADOS UNIDOS: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS*. *Santander Trade Portal*. Retrieved 13 August 2017, from <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/exportacion-de-productos#organizar-el-transporte-de-mercaderias-desde-y-hacia-los-estados-unidos>
- Fahy, J. (1996). "Competitive advantage in international service: A resource-based view" *International Studies of Management and Organization*, vol 26, núm2, pp.24-37.

- Fajardo, O. (05 de enero de 2016). El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional. (2013). *Fitac apoya el Acuerdo de Entendimiento, entre el sector público y privado, contra las prácticas comerciales ilegales*. Retrieved from [https://www.fitac.net/documents/010-2013\\_FitacapoyaelacuerdodeentendimientocontralaspRACTICASILEGALESenmatEriaFiscaladuanera.pdf](https://www.fitac.net/documents/010-2013_FitacapoyaelacuerdodeentendimientocontralaspRACTICASILEGALESenmatEriaFiscaladuanera.pdf)
- *Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una | BBVA con tu empresa*. (2012). BBVA con tu empresa. Retrieved 7 September 2017, from <http://www.bbvacontuempresa.es/a/filial-o-sucursal-el-extranjero-ventajas-inconvenientes-cada-una>
- *Florida LLC advantages and disadvantages. Residual-rewards*. Retrieved 9 September 2017, from <http://www.residual-rewards.com/florida-llc.html>
- García-Canal, E. López, C. Rialp, J y Valdés, A. (2002) “Accelerating International expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies”. *Journal of World Business*. Vol. 37, pp. 91-107.
- Gil, A. (2016). *El lavado de activos en el Estado Colombiano: un análisis general*. (Tesis de diplomado). Universidad Militar Nueva Granada
- Gonzalez Perez, M. (2012). Elección del modo de entrada a países extranjeros, un desafío de la internacionalización. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/eleccion-del-modo-entrada-paises-extranjeros-desafio-internacionalizacion/145123>
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica* (2.a Ed.) Madrid: McGraw-Hill.

- LA IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN. (2012). Amec. Retrieved from <http://www.amec.es/la-importancia-de-la-internacionalizacion/>
- LOCANTO. (2016). Su oficina en Doral. [online] Available at: [http://fl.locanto.us/ID\\_1094757112/Su-oficina-en-Doral.html](http://fl.locanto.us/ID_1094757112/Su-oficina-en-Doral.html)
- Merino, P. (2016). *Aspectos legales para constituir tu negocio en Estados Unidos desde el extranjero - Ecommerce News*. Ecommerce News. Retrieved 13 August 2017, from <http://ecommerce-news.es/destacados/aspectos-legales-constituir-negocio-estados-unidos-desde-extranjero-42761.html#>
- *Oficina Comercial PROCOLOMBIA Estados Unidos*. Procolombia.co. Retrieved 14 August 2017, from <http://www.procolombia.co/red-de-oficinas/norteamerica/estados-unidos>
- Portafolio. (2017). *Miami, el 'departamento' número 33 de Colombia*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/miami-departamento-numero-33-colombia-49962>
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York.
- *PortMiami - Cargo & Trade - Miami-Dade County*. Miamidade.gov. Retrieved 14 August 2017, from <http://www.miamidade.gov/portmiami/cargo.asp>
- *PYMES en Colombia microempresas colombianas pequeña y mediana*. Businesscol.com. Retrieved 7 September 2017, from <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

- Rave, E. (2010). La internacionalización de las empresas. *Lupa empresarial*, (11). Recuperado de:  
<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/106/206>
- Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma
- Tallman, S. (1991). “*Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market*”. *Strategic Management Journal*, vol 12, pp.69-82
- Teorías sobre la internacionalización de las empresas. (2016). *Diario del Exportador*. Retrieved from  
<http://www.diariodelexportador.com/2016/10/teorias-sobre-la-internacionalizacion.html>
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13.a ed.). México: McGraw-Hill.
- *Transporte Logistico en USA ~ Negocio de camiones en miami - camion*. *Transporte Logistico en USA ~ Negocio de camiones en miami - camion*. Retrieved 21 September 2017, from  
<https://www.4hlogistics.com/flota-propia>
- Univision (2016). maneras de crear un mejor ambiente laboral: información que todo jefe debe saber. [online] Available at:  
<http://www.univision.com/miami/wltv/noticias/trabajo/23-maneras-de-crear-un-mejor-ambiente-laboral-informacion-que-todo-jefe-debe-saber>
- Volkmar, J.A. (2003) “*The influence of institutional context on normative control structure in whollyowned foreign affiliates: Patterns in the deployment of expatriate manager*”. Temple University.

Bogotá D.C., \_\_\_\_21 de septiembre de 2017\_\_

Señores  
Dirección Académica y Empresarial  
**UNIEMPRESARIAL**  
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de  
\_\_\_\_\_*Profesional de Negocios Internacionales*\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by a series of loops and a final flourish.

\_\_\_\_\_  
C.C.1014242507

# FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPANSIÓN DE LA AGENCIA DE CARGA COLUMBUS INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDERS S.A.S A LA CIUDAD DE MIAMI EN ESTADOS UNIDOS		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Vargas Chitiva	Cristian Camilo	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Neira Bermúdez	Diego	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Negocios Internacionales	Pregrado	X
	Especialización	
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2017	45
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Agente de Carga Internacional	International Cargo Agent	
PYME	SME	
Riesgos	Risk	
Competitividad	Competitiveness	
Posicionamiento	Positioning	
Internacionalización	Internationalization	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>Columbus International Freight Forwarders S.A.S, es una agencia internacional de carga con un recorrido de más de 16 años en el sector del comercio exterior, y con un gran conocimiento en el área. Pese a esto, la empresa sigue catalogándose como una pequeña empresa, donde su internacionalización no ha pasado más allá de la exportación del servicio por medio de agentes intermediarios en los países comerciantes. Teniendo en cuenta de igual forma los riesgos e ineficiencias a los que está expuesto en Colombia (el único país donde tienen presencia directa), hace que sea menos manejable el desarrollo de sus actividades, representando costos adicionales.</p> <p>De acuerdo a ello, la ampliación de sus contactos le otorgaría una mejor calidad a su servicio, y proyectaría su potencial en el sector externo brindándole la oportunidad de ser reconocida en el mercado. De aquí que Miami sea un mercado potencial, ya que ofrece potenciales alternativas para hacer negocios. Para ello se requiere un análisis de ambos mercados donde se identifiquen características, ventajas y desventajas. Con el fin de elegir la mejor opción que garantice mejores ganancias y menor riesgo, otorgándole posicionamiento en el mercado fortaleciendo su competitividad.</p>		



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA PONENCIA Y/O PÓSTER PRESENTADA

Fecha (DD/MM/AAAA) 

31	10	2017
----	----	------

### 1. DATOS DE LA PUBLICACIÓN

(Tesis, Trabajo de Grado, Monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación ponencia o póster u otros) y del(los) autor(es)

*Nombre: Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá*

*Título del Documento: Análisis del proceso de expansión de la agencia de carga Columbus International Freight Forwarders s.a.s a la ciudad de miami en estados unidos*

Línea que desea Participar:

Datos de Contacto: Cristian Camilo Vargas Chitiva - ccvch18@gmail.com – 3003724649

Documento de Identidad		Apellidos	Nombres	Correo electrónico
Tipo	Número			
C.C	1014242507	Vargas Chitiva	Cristian Camilo	ccvch18@gmail.com

Palabras claves:

Agente de Carga Internacional, pequeña empresa, Riesgos, Competitividad, Internacionalización, Miami.

### 2. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EN EL REPOSITORIO COLECCIONES DIGITALES

Mediante este documento autorizo AL COMITÉ ACADEMICO DEL CONGRESO, para publicar el documento (artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación ponencia o póster u otro) que a la fecha entrego en formato digital, y doy plena autorización, de forma indefinida, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, la Ley 44 de 1993, la Ley 1520 de 2012 y demás leyes y jurisprudencia vigente al respecto, haga publicación POSTERIORES AL EVENTO para fines educativos y no lucrativos. Esta autorización es válida para uso sobre la obra en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, Internet, extranet, y cualquier formato o medio conocido o por conocer.

EL AUTOR expresa que el documento (artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación ponencia o póster u otro) objeto de la presente autorización es original y lo




elaboró sin quebrantar ni suplantar los derechos de autor de terceros, y de tal forma, el documento (artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación ponencia o póster u otro) es de su exclusiva autoría y tiene la titularidad sobre éste.

En caso de queja o acción por parte de un tercero referente a los derechos de autor sobre el documento (artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación ponencia o póster u otro) en cuestión, EL AUTOR asumirá la responsabilidad total y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, LOS ORGANIZADORES DEL CONGRESO actúa como un tercero de buena fe.

La autorización debe estar respaldada por las firmas de todos los autores del documento (artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación ponencia o póster u otros).

Si autorizo.

3. FIRMAS DE AUTOR(ES)	
<div>Firma</div> <div></div> <div>Documento de identidad N°:1014242507 autor 1</div>	<div>Firma</div> <div></div> <div>Documento de identidad N°: autor 2</div>
<div>Firma</div> <div></div> <div>Documento de identidad N°: autor 3</div>	<div>Firma</div> <div></div> <div>Documento de identidad N°: autor 4</div>

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Cristian Camilo Vargas Chitiva con C.C. N° 1014242507

\_\_\_\_\_ con \_\_\_\_\_ C.C.  
N° \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_ con C.C. N° \_\_\_\_\_

actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado),  
(presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título

Análisis del proceso de expansión de la agencia de carga  
Columbus International Freight Forwarders SAS a la  
ciudad de Miami.

elaborada para efectos de Pregrado (optar por el título)  
(participar en el seminario o evento), de  
Negocios Internacionales (Programa académico)

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bta., el año 2017 del mes Sept a los 21 días.

**FIRMA**

Firma



C.C. 1014242507

Firma

C.C.

Firma

C.C.